

MAANPUOLUSTUSKORKEAKOULU

**TOIMINTAYMPÄRISTÖN VAIKUTUS JOHTAMISTAPAAN
- JOHTAMINEN KRIISINHALLINTAOPERAATIOSSA VERRATTUNA
PUOLUSTUSVOIMIEN RAUHANAJAN TOIMINTAYMPÄRISTÖÖN**

Pro Gradu

Yliluutnantti
Timo Jaakola

Sotatieteiden maisterikurssi 2
Maasotalinja

Huhtikuu 2013

MAANPUOLUSTUSKORKEAKOULU

Kurssi Sotatieteiden maisterikurssi 2	Linja Maasotalinja
Tekijä Yliluutnantti Timo Jaakola	
Tutkielman nimi TOIMINTAYMPÄRISTÖN VAIKUTUS JOHTAMISTAPAAN – JOHTAMINEN KRIISINHALLINTAOPERAATIOSSA VERRATTUNA PUOLUSTUSVOIMIEN RAUHANAJAN TOIMINTAYMPÄRISTÖÖN	
Oppiaine johon työ liittyy Johtaminen	Säilytyspaikka Kurssikirjasto (MPKK:n kirjasto)
Aika Huhtikuu 2013	Tekstisivuja 70 Liitesivuja 4
TIIVISTELMÄ <p>Tämän tutkimuksen tavoitteena oli tarkastella toimintaympäristön vaikutusta johtamistavan muutokseen. Tutkimuksen toimintaympäristöt ovat kriisinhallintaoperaatioiden toimintaympäristö sekä puolustusvoimien rauhanajan toimintaympäristö. Tutkimuksessa verrattiin johtajien kokemuksia edellä mainituissa toimintaympäristöissä.</p> <p>Tutkimuksessa haettiin vastausta kysymykseen: Poikkeavatko johtajien johtamistavat kriisinhallintaoperaatioissa heidän työelämän johtamistavastaan Suomessa? Tarkasteltavaksi joukoksi rajattiin joukkueidenjohtajat ja erillisryhmienjohtajat. Tutkimus on määrällinen ja teoriana on käytetty syväjohtamista. Tutkimuskysymykseen haettiin vastausta perehtymällä aihepiirin kirjallisuuteen sekä suorittamalla monivalintakysely. Kysely lähetettiin puolustusvoimien palveluksessa olevalle henkilökunnalle, jotka olivat palvelleet kriisinhallintatehtävissä rajauksen mukaisissa tehtävissä.</p> <p>Aihepiirin teoriaan perehdyttiin kirjallisuusanalyysin avulla. Kyselyn tuloksia käsiteltiin tilastollisesti kuvaten ja analysoitiin varianssianalyysiiä käyttäen. Varianssianalyysin perusteella pääteltiin toimintaympäristön vaikuttavan johtajan tarpeeseen muuttaa johtamiskäyttäytymistään, kun kriisinhallintaoperaatioita vertailtiin keskenään. Tuloksia tarkastellessa ilmeni myös, että henkilöt jotka kokevat itsensä syväjohtajiksi, kokevat vähemmän tarvetta muuttaa johtamiskäyttäytymistään muihin verrattuna.</p> <p>Tutkimuksessa havaittiin, että johtaminen kriisinhallintatehtävissä koetaan haastavammaksi kuin puolustusvoimien rauhanajan tehtävissä. Johtamistavan muuttaminen on yksilösidonnaista, koska osa vastaajista koki muuttaneensa johtamistaan ja osa ei. Johtamistavan muutoksessa oli mielenkiintoista havaita, että hengenvaaraan joutuneet johtajat kokivat muuttaneensa johtamistaan muita vähemmän.</p>	
AVAINSANAT Syväjohtaminen, johtaminen, johtajuus, toimintaympäristö, organisaatio, kriisinhallinta, kriisinhallintaoperaatio, rauhanturvaaja	

TOIMINTAYMPÄRISTÖN VAIKUTUS JOHTAMISTAPAAN - JOHTAMINEN KRIISINHALLINTAOPERAATIOSSA VERRATTUNA PUOLUSTUSVOIMIEN RAUHANAJAN TOIMINTAYMPÄRISTÖÖN

SISÄLLYSLUETTELO

1	JOHDANTO	1
2	TUTKIMUSASETELMA	2
2.1	TUTKIMUSKYSYMYKS JA ALAKYSYMYKSET	3
2.2	KÄSITTEET	3
2.3	TUTKIMUKSEN RAJAUS.....	5
2.4	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	5
2.5	KYSELYLOMAKKEEN RAKENTAMINEN	7
2.6	TUTKIMUKSEN METODOLOGIA	7
2.7	KATSAUS AIEMPIIN TUTKIMUKSIIN	8
3	TUTKIMUKSEN TEORIA.....	10
3.1	JOHTAMISEN NELIKENTTÄ	10
3.2	SYVÄJOHTAMINEN	13
3.2.1	<i>Johtajan valmius</i>	<i>15</i>
3.2.2	<i>Johtamis- ja vuorovaikutuskäyttäytyminen</i>	<i>15</i>
3.2.3	<i>Johtamisen vaikutukset.....</i>	<i>17</i>
3.2.4	<i>Palaute</i>	<i>18</i>
3.3	TUTKIMUKSEN TOIMINTAYMPÄRISTÖ.....	20
3.4	KRIISINHALLINTAOPERAATIOIDEN TOIMINTAYMPÄRISTÖ	22
4	KYSELYN TULOKSET	25
4.1	TAUSTATIEDOT	25
4.2	JOHTAMINEN HAASTAVUUS KRIHA VS. RA TOIMINTAYMPÄRISTÖ.....	28
4.3	JOHTAMISTAVAN MUUTTAMINEN	32
4.4	KRIHA OPERAATIO VERRATTUNA RA-TEHTÄVIIN	34
4.5	JOHTAMINEN PIKATILANTEISSA	44
4.6	VASTAAJAT SYVÄJOHTAJINA.....	46
4.7	OPERAATIO KOKEMUKSENA	50
5	TULOSTEN ANALYSOINTI.....	51
5.1	IÄN VAIKUTUS JOHTAMISTAVAN MUUTOKSEEN	52
5.2	TOIMINTAYMPÄRISTÖN VAIKUTUS JOHTAMISTAVAN MUUTOKSEEN	56
5.3	SYVÄJOHTAJAN TARVE MUOKATA JOHTAMISTAPAANSA.....	60
6	JOHTOPÄÄTÖKSET	66
6.1	VASTAUKSIA TUTKIMUSKYSYMYKSIIN	66
6.2	TUTKIMUKSEN LUOTETTAVUUS	68
6.3	JATKOTUTKIMUKSET	70
	LÄHTEET	71
	LIITTEET.....	76

KUVAT:

KUVA 1: TUTKIMUKSEN VIITEKEHYS.....	2
KUVA 2: LINJAORGANISAATIO JA MATRIISIORGANISAATIO	12
KUVA 3: JOHTAMISEN OSA-ALUEET ERI TOIMINTAYMPÄRISTÖISSÄ	13
KUVA 4: SYVÄJOHTAMISEN MALLI	14
KUVA 5: JOHTAMISKÄYTTÄYTYMISEN VIITEKEHYS	19
KUVA 6: TOIMINTAYMPÄRISTÖN LUONNE JA JOHTAMINEN	21

TAULUKOT:

TAULUKKO 1: HENKILÖSTÖRYHMÄ.....	26
TAULUKKO 2: IKÄ	26
TAULUKKO 3: KOKEMUS	26
TAULUKKO 4: OPERAATIO	27
TAULUKKO 5: TEHTÄVÄ.....	27
TAULUKKO 6: IKÄ VERRATTUNA ALAISTEN IKÄÄN.....	27
TAULUKKO 7: VAARALLISUUS	28
TAULUKKO 8: IÄN VAIKUTUS JOHTAMISEN KOKEMISEEN.....	52
TAULUKKO 9: KOKEMUKSEN VAIKUTUS JOHTAMISEN KOKEMISEEN.....	54
TAULUKKO 10: IKÄ SUHTEESSA ALAISTEN IKÄÄN JA SEN VAIKUTUS JOHTAMISEN KOKEMISEEN	55
TAULUKKO 11: OPERAATION VAIKUTUS JOHTAMISEN KOKEMISEEN	57
TAULUKKO 12: T-TESTI HENGENVAAARAN VAIKUTUS JOHTAMISEN KOKEMISEEN	59
TAULUKKO 13: SYVÄJOHTAJIEN JOHTAJUUDEN KOKEMINEN	61
TAULUKKO 14: SYVÄJOHTAJIEN JOHTAJUUDEN KOKEMINEN	62
TAULUKKO 15: SYVÄJOHTAJAN TARVE MUUTTAA JOHTAMISKÄYTTÄMISTÄÄN	65

KAAVIOT:

KAAVIO 1: JOHTAMISEN HAASTAVUUS KRIHA VS RA	29
KAAVIO 2: JOHTAMISKÄYTTÄMISEN MUUTTAMINEN KRIHA VS RA.....	32
KAAVIO 3: JOHTAMISKÄYTTÄMISEN MUUTTAMINEN KESKEN OPERAATION.....	33
KAAVIO 4: JOHTAMISEN MUUTTAMINEN JOS TILANNE OLISI OLLUT KIREÄMPI.....	34
KAAVIO 5: LUOTTAMUS TYÖKAVEREIHIN KRIHA VS. RA	35
KAAVIO 6: OMA MOTIVAATIO KRIHA VS. RA	36
KAAVIO 7: OMAN JOHTAMISEN KOKEMINEN	36
KAAVIO 8: ORGANISAATIOKULTTUURIN TUKI	37
KAAVIO 9: ORGANISAATORAKENTEET	38
KAAVIO 10: ALAISTEN MOTIVAATIO	38
KAAVIO 11: ALAISTEN TUNTEMINEN.....	39
KAAVIO 12: PASSIIVINEN JOHTAMINEN	40
KAAVIO 13: ESIMERKIN VAIKUTUS	41
KAAVIO 14: OMAN JOHTAJUUDEN KOKEMINEN.....	41
KAAVIO 15: TEHTÄVÄ VS. ALAINEN.....	42
KAAVIO 16: JOHTAJUUDESSA ONNISTUMINEN	43
KAAVIO 17: KONTROLLOIVA JOHTAMINEN PIKATILANTEISSA.....	45
KAAVIO 18: SYVÄJOHTAMINEN KEHITTÄMISTYÖKALUNA.....	47
KAAVIO 19: SYVÄJOHTAMISEN YMMÄRTÄMINEN.....	48
KAAVIO 20: ITSE SYVÄJOHTAJANA	49
KAAVIO 21: UUDESTAAN OPERAATIOON HAKEMINEN.....	50

TOIMINTAYMPÄRISTÖN VAIKUTUS JOHTAJAN JOHTAMISTA- PAAN - JOHTAMINEN KRIISINHALLINTAOPERAATIOSSA VER- RATTUNA PUOLUSTUSVOIMIEN RAUHANAJAN TOIMINTAYMPÄ- RISTÖÖN

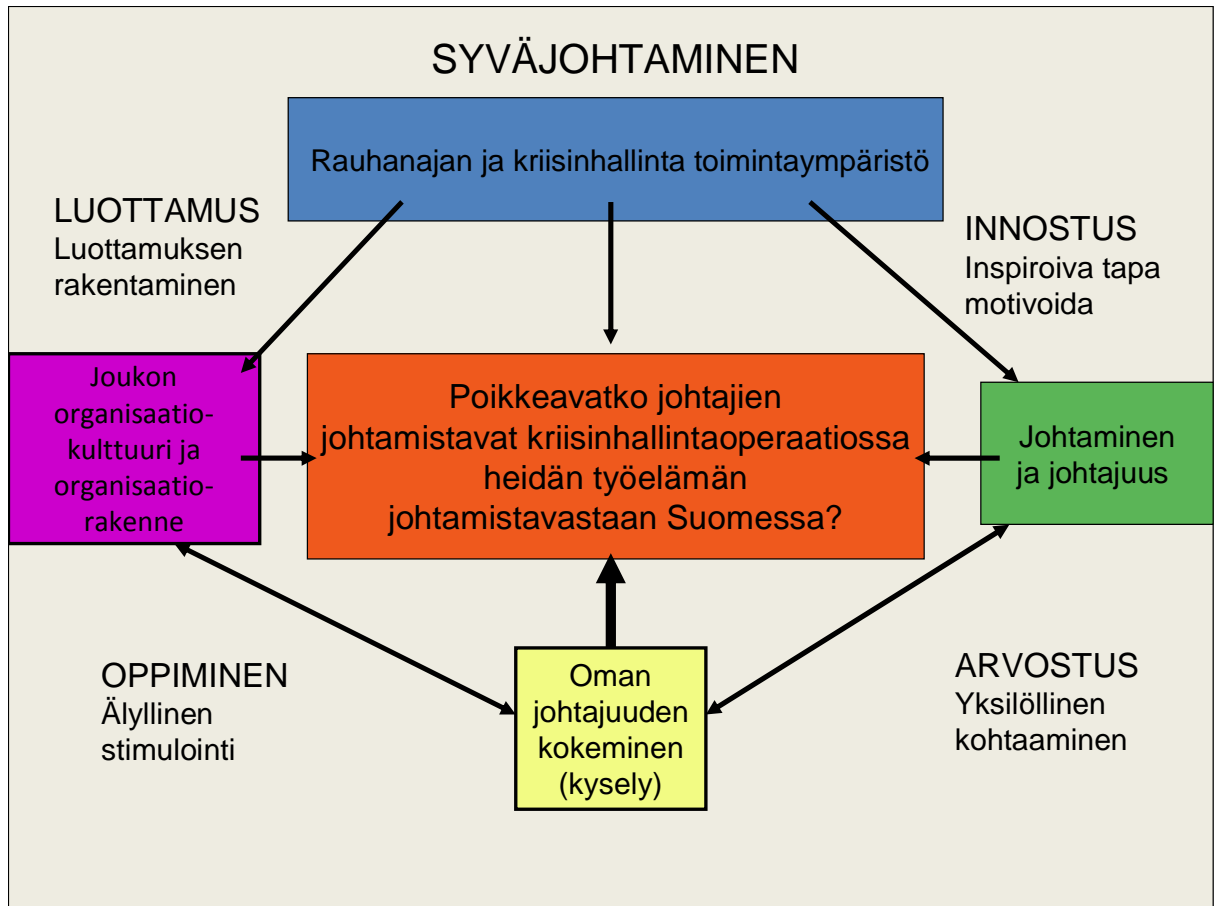
1 JOHDANTO

Ajatus pro gradu työn tekemisestä johtamisesta kriisinhallintaoperaatioissa heräsi rauhanturvaajana palvellessani Kosovossa. Toimintaympäristö oli täysin erilainen verrattuna varusmieskouluttajan arkeen. Tarkemmin aihepiiri tarkentui kotimaan palveluksessa kriisinhallintapalveluksen jälkeen, kun havaitsin muutosta omassa johtamiskäyttämisessä. Mielenkiinto aiheen syvempään tutkimiseen lisääntyi, kun huomasin rauhanturvaajana saadun johtamiskokemuksen tukevan johtamista kotimaan tehtävissä, tuoden uusia näkökulmia ja ennen kaikkea antaneen kokemusta. Operaatioissa palvelemisen ajankohta oli jälkeinpäin mietittynä optimaalinen maisteriopintoihin nähden ja tätä tutkimusta ajatellen. Nyt lähes kolme vuotta kotiutumisen jälkeen on asioita voinut pohtia syvemmin ja ehkä hieman pienemmällä tunteen palolla.

Tutkimus on määrällinen tutkimus, jossa tarkastellaan muuttuuko johtaminen toimintaympäristön muuttuessa. Tutkimus on toteutettu kirjallisuusanalyysillä, tilastollisesti kuvaamalla ja riippuvuussuhdeanalyysillä. Teoriaosuudessa on käytetty kirjallisuusanalyysiä perehtyessä johtamisen nelikenttään, syväjohtamiseen ja toimintaympäristöön. Kyselyn tulosten esittelyssä on käytetty tilastollista kuvaamista. Tulosten analysoinnissa on käytetty riippuvuussuhdeanalyysiä, tarkemmin varianssianalyysiä. Kysely toteutettiin survey-tyyppisenä Webropol-kyselynä, jossa mitattiin entisten rauhanturvaajien kokemuksia johtamisestaan likertinasteikolla. Kyselyyn osallistuneet ovat puolustusvoimien palkattua henkilökuntaa, jotka ovat palvelleet vuosina 2005–2011 joukkueenjohtajana tai erillisryhmänjohtajana kriisinhallintaoperaatioissa.

2 TUTKIMUSASETELMA

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää muuttuuko johtaminen toimintaympäristön muuttuessa. Tutkimuksen tuloksia on mahdollista käyttää apuna rotaatiokoulutuksessa ja näin auttaa tulevia johtajia kohtaamaan johtamisen haasteet omassa tehtävässään.



Kuva 1: Tutkimuksen viitekehys

Tutkimuksen viitekehys, joka on esitetty kuvassa yksi, rakentuu syväjohtamisen perustalle pohjanaan sen kulmakivet luottamus, innostus, oppiminen ja arvostus. Toimintaympäristönä on puolustusvoimien rauhanajan tehtävien ja sotilaallisen kriisinhallinta operaatioiden toimintaympäristö. Johtamisen nelikentän eli johtamisen, johtajuuden, organisaatorakenteen ja organisaatiokulttuurin sekä syväjohtamisen avulla luodaan teoria kysymykseen *"Poikkeavatko johtajien johtamistavat kriisinhallintaoperaatioissa heidän työelämän johtamistavastaan Suomessa?"* Johtajien kokemuksia tarkastellaan survey-tyyppisellä kyselyllä liittyen tutkimuskysymykseen ja tutkimuksen alakysymyksiin.

2.1 Tutkimuskysymys ja alakysymykset

Tutkimuksessa pyritään ratkaisemaan:

Poikkeavatko johtajien johtamistavat kriisinhallintaoperaatiossa heidän työelämän johtamista-vastaan Suomessa?

Tutkimuksen pääkysymystä tuetaan seuraavilla alakysymyksillä:

Vaikuttaako ikä johtajan johtamistavan muutokseen kriisinhallintaoperaatiossa?

Vaikuttaako operaatio (toimintaympäristö) johtajan johtamistapaan?

Onko syväjohtajalla tarve muuttaa johtamiskäyttäytymistään siirryttäessä kriisinhallintaoperaatioon?

2.2 Käsitteet

Tutkimuksen keskeisimmät käsitteet ovat: johtaminen, johtajuus, asioiden johtaminen, syväjohtaminen, toimintaympäristö, organisaatorakenne, organisaatiokulttuuri, kriisinhallinta, kriisinhallintaoperaatio ja rauhanturvaaja.

Johtaminen ymmärretään yleensä käsitteenä organisoinnilla ja lopputulokseen pääsemisen ohjaamisella. Hannele Seeck määrittelee johtamisen *”toiminnaksi jonka avulla ihmisten työpanosta ja fyysisiä voimavaroja pystytään hankkimaan, kohdentamaan ja hyödyntämään tehokkaasti tietyn tavoitteen saavuttamiseksi.*¹ Johtaminen jaetaan usein johtajuuteen tai ihmisten johtamiseen (leadership) ja asioiden johtamiseen (management).

Syväjohtaminen on puolustusvoimissa 2000-luvulla vallitseva johtamisoppi, joka perustuu transformational leadership-teoriaan.² Syväjohtamisen on kehittänyt Vesa Nissinen ja syväjohtaminen perustuu jatkuvaan itsensä kehittämiseen ja johtajana kasvamiseen.

Toimintaympäristö on tässä tutkimuksessa tarkemmin sotilasjohtajan toimintaympäristö, joka voidaan jakaa Nissisen mukaan avoimeen toimintaympäristöön, rajoitettuun toimintaympäristöön ja minimaaliseen toimintaympäristöön. *”Toimintaympäristö on tässä näkökulmassa se fyysinen ja henkis-kulttuurinen ympäristö, jossa johtajayksilö toimii ja josta hän tekee havain- toja.”*³

¹ Seeck, Hannele 2008: Johtamisopit Suomessa - Taylorismista innovaatioteorioihin. s. 18

² Johtajan käsikirja 2012: s. 13

³ Nissinen Vesa, Seppälä Teemu. 2000: Johtajakoulutus murroksessa s. 48

Organisaatiorakenne - organisaation tavoitteeseen pääsemiseksi luodaan organisaatiorakenteita. Organisaatiorakenne on muodollinen kuvaus organisaatiosta. Organisaatiorakenteiden tarkoituksena on selventää toimintoja, prosesseja ja niiden välisiä suhteita, kuten esimerkiksi johtosuhteita.⁴

Organisaatiokulttuuri - kun organisaatiorakenne on muodollinen kuvaus organisaatiosta, niin organisaatiokulttuuri on lähempänä todellista kuvausta kulttuurista. Organisaatio ei täysin toimi rakenteiden mukaisesti, koska on olemassa muuttujia, jotka eivät toimi kaavojen mukaan, nimittäin ihmiset. Organisaatiokulttuuri voi sisältää esimerkiksi ihmisten luomia oletuksia, tapoja, arvoja ja asenteita.⁵

Kriisinhallinta – ”*Kansainvälisen yhteisön toimet kriisien estämiseksi ja rajoittamiseksi, osapuolten väkivallankäytön lopettamiseksi, aiheutuneiden tuhojen korjaamiseksi sekä kriisialueen turvallisuuden, vakauden ja yhteiskunnan toimintojen sekä oikeusjärjestyksen palauttamiseksi.*” Kriisinhallinta jakautuu sotilaalliseen ja siviilikriisinhallintaan. Sotilaallisen kriisinhallinnan määrittelee kenttäohjesääntö seuraavasti: ”*Sotilaallisin keinoin tapahtuvaa kriisinhallintatoimintaa (rauhanturvaamista), joka tähtää ensisijaisesti vakauden ja turvallisuuden palauttamiseen ja säilyttämiseen kriisialueella. Tavoitteena on edellytysten luominen yhteiskunnan muiden toimintojen käynnistämiseksi.*”⁶ Kriisinhallinnasta käytetään yleisesti lyhennettä KRIHA.

Kriisinhallintaoperaatio toimii kansainvälisellä mandaatilla tai valtuutuksella ja sitä toteuttaa monikansallinen sotajoukko (esim NATO tai EU), joka pyrkii palauttamaan yhteiskunnan tilaan, jossa ulkopuolisia joukkoja ei alueella tarvita.⁷

Rauhanturvaaja käsitettä käytetään tutkimuksessa kuvaamaan henkilöä, joka toimii kriisinhallintaoperaatiossa tai rauhanturvaoperaatiossa.

⁴ Kiuru Jukka, 2009: Johdatus johtamiseen - Ajatuksia Johtamisen perusteet -opintojaksosta ja rakennusaineita tulevaan. s 15

⁵ sama s 15 - 16

⁶ Kenttäohjesääntö, Yleinen osa 2008, s 99-104. Edita Prima Oy, Helsinki

⁷ Leskinen Jukka, 2011 rauhanturvaajien psykososiaalinen hyvinvointi s 10

2.3 Tutkimuksen rajaus

Tutkimus käsittelee johtamista. Teoreettisena viitekehyksenä on syväjohtamisen malli, joka puolustusvoimien virallisena johtamisoppina mahdollistaa johtamisen tarkastelemisen yleisen teorian pohjalta. Tutkimuksessa käytetään syväjohtamisen lisäksi johtamisen nelikenttää. Tutkimuksen toimintaympäristönä ovat kriisinhallintaoperaatioista saadut kokemukset vuosien 2005 ja 2011 välillä sekä tutkittavan ryhmän kokemukset puolustusvoimien rauhanajan toimintaympäristöstä.

Tutkimusotos on rajattu joukkueidenjohtajiin ja erillisryhmienjohtajiin. Tutkimusotoksen rajaaminen joukkue- ja erillisryhmätasoon pitää johtamisen lähempänä ja välittömämpänä. Toisin sanoen joukkueetasolla palautteensaaminen johtamistoiminnasta on vielä arkipäivää, kun taas komppaniatasolla päällikkö on jo hieman etäämpänä miehistölle. Tämä on tutkijan oman kokemuseräisen päättelyn tuotosta ja poikkeuksiakin varmaan on. Aikaväli 2005 - 2011 on rajattu siten, että tutkimusotos olisi tarpeeksi suuri, mutta kuitenkin kriisinhallintaoperaation kokemukset olisivat tutkimusryhmällä muistissa. Tutkimusotoksen rajauksessa rajataan myös reservissä olevat joukkueidenjohtajat pois. Tämä siksi, että tutkimuksen toteuttaminen olisi yksinkertaisempaa puolustusvoimien asiakirjahallintajärjestelmän (PVAH) kautta. Reservin upseereilla ei ole yleensä omakohtaisia kokemuksia johtamisesta puolustusvoimien rauhanajan organisaatiossa, pois lukien varusmiespalveluksen kokemukset.

Tutkimuksessa käsitellään johtamiskokemuksia vain johtajan näkökulmasta, kyselyssä esitetään johtajille väittämiä joihin he vastaavat numeerisesti. Tutkimuksesta rajataan ulkopuolelle alaisten kokemukset johtajien toiminnasta. Tutkimus käsittelee hyvin empiirisiä asioita kuten kuinka johtaja on kokenut oman johtamiskäyttäytymisensä.

2.4 Tutkimuksen toteutus

Pääosa tutkimuksen aineistosta kerättiin survey-tyyppisellä⁸ sähköisellä monivalintakyselyllä, jossa vastaajat valitsivat parhaiten heidän käsityksiään vastaavat vaihtoehdot väitteisiin. Tutkimuksessa käytetään likertin-asteikkoa⁹. Väitteet ovat esimerkiksi seuraavanlaisia: ”*Muutin johtamistapaani operaation aikana.*” Tällaiseen väitteeseen vastausvaihtoehdot ovat seuraavat: 0 = en osaa sanoa / en halua vastata, 1 = täysin eri mieltä, 5 = täysin samaa mieltä. Vastausvaihtoehtoa 0 ei huomioida tuloksissa tai keskiarvoissa, etteivät väittämät joihin ei osata tai

⁸ Huhtinen, A-M. 2002: Sotilasjohtamisen tutkimuksen tieteenfilosofiset perusteet ja menetelmät. s 101

⁹ Heikkilä, T. 2010: Tilastollinen tutkimus, s 53

haluta vastata vääristä tuloksia. Vastausvaihtoehdoista 2 - 4 on jätetty sanallinen kuvaus pois, ettei se vääristä vastajan valintaa vain sanamuotonsa vuoksi¹⁰. Kysymyssarja sisältää taustatietoa kerääviä kysymyksiä kuten ikä, henkilöstöryhmä, tehtävä ja operaatio. Kyselyssä oli mahdollista myös kommentoida kyselyn väitteitä kirjoittamalla vapaamuotoisesti. Webropol-kyselyn kysymykset ovat liitteessä 1.

Tutkimuksen Webropol-kysymyslomake testattiin syksyn 2012 aikana kymmenen vastaajan otannalla, joista osa oli palvellut kriisinhallintatehtävissä ja osa opiskeli maanpuolustuskorkeakoululla sotatieteen maisteriopinnoissa. Testaamisen jälkeen kyselystä korjattiin muutamia Webropolin toiminnallisuuksia ja kirjoitusvirheitä. Varsinaisen kyselyn sisältöä ei muokattu.

Tutkimukseen osallistuvien henkilöiden tiedot saatiin Porin prikaatin esikunnasta. PORPRE lähetti tutkijalle nimilistan, jossa oli 178 nimeä henkilöistä, jotka olivat palvelleet kriisinhallintatehtävissä vuosien 2005 - 2011 aikana joko joukkueenjohtajana tai erillisryhmän johtajana. Tutkimuksen Webropol-kyselyyn linkki lähetettiin PVAH-sähköpostin kautta heistä 162 henkilölle. Liitteessä 2 on kyselyn saatekirje. Edellä mainittujen lukujen erotus johtuu siitä, etteivät kaikki henkilöt olleet enää PVAH:n käyttäjinä, esimerkiksi reserviin siirtymisen johdosta. Lisäksi kyselyä ei lähetetty kahdelle henkilölle, koska toinen oli jo osallistunut kyselyn testaamiseen ja toinen oli tutkija itse. 10 henkilöä ilmoitti, ettei ole kyselyn toteuttamisen aikana PVAH:n tavoitettavissa, joko automaattisella vastausviestillä tai henkilökohtaisella viestillä kyselyn päätyttyä. Käytännössä kyselyyn oli mahdollisuus vastata 152 henkilöllä.

Kysely toteutettiin 10.12.2012 – 11.1.2013 välisenä aikana ja vastaajia muistutettiin vastaamisajan päättymisestä noin viikko ennen kyselyn sulkeutumista. Vastaajia kyselyssä oli yhteensä 100 henkilöä. Vastausprosentti oli 65,8 %. Kyselyssä oli mahdollista pakollisten taustatietokysymysten ja likert-asteikon väitteiden lisäksi kommentoida kysymyksiä. Kysymys yhdeksän oli jatkokysymys johon vastattiin tekstimuodossa. Yhteensä kirjoitettuja kommentteja tai vastauksia tuli 182 kappaletta, joista suuri osa käsitteli useaa eri väittämää. Kaikkia kyselyn kommentteja ei esitetä tutkimustuloksissa, vaan niistä on valittu vain osa.

Kyselyn tuloksia käsiteltäessä ja analysoitaessa on käytetty IBM SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) 20 Statistics ohjelmaa, joka on suunniteltu tilastotieteelliseen tietojen

¹⁰ Pulkka, A-T. luento 9.1.2012

analysointiin. SPSS mahdollistaa kyselyn tulosten tilastollisen kuvaamisen sekä tilastollisen eroavaisuuden päättelämisen, ilman monimutkaisia laskentakaavoja.¹¹

2.5 Kyselylomakkeen rakentaminen

Tavoitteena oli luoda kysymyssarja, johon olisi helppo ja nopea vastata. Näin vastaajien määrän saisi mahdollisimman suureksi. Aiemmassa suunnittelussa oli päädytty likertin-asteikkoon viisiportaisena. Toisen ohjaajan ehdotuksesta kyselyyn lisättiin mahdollisuus kommentoida. Kyselyn pituudeksi oli tutkimuslupaa haettaessa määritetty noin 30 kysymystä ja kyselyyn vastaamisen kestoksi noin 15 minuuttia. Kyselyssä ei ole summamuuttujakysymyksiä, näin kysymysmäärä oli mahdollista pitää noin 30 kysymyksessä ja väitteessä.

Taustatietojen valitsemisessa pyrittiin keräämään tietoja, joita voidaan hyödyntää analyysivaiheessa ja luoda tutkimusotoksesta yleiskuva. Sukupuolen kysyminen poistettiin kysymyssarjasta, koska se ei olisi tuottanut tutkimuksen kannalta oleellista tietoa. Henkilöstöryhmää ja tehtävää kysyttiin luomaan kuvaus tutkimusjoukosta, näitä taustatietokysymyksiä ei käytetty varianssianalyysissä.

Kyselyn väitteet pidettiin samansuuntaisena, ettei vastaaja vastaajille tulisi väärin ymmärryksiä sanamuotojen vuoksi, toisin sanoen käänteisiä väitteitä ei ollut kyselyssä. Väitteissä pyrittiin ottamaan kantaa johtamisen nelikentän osa-alueisiin, syväjohtamisen ulottuvuuksiin sekä johtamistavan muutosta koskeviin kokemuksiin. Osa väitteistä on asetettu vertailemaan kriisinhallintaoperaation ja puolustusvoimien rauhanajan tehtävien kokemuksia, asettamalla sama väite eri toimintaympäristöihin. Syväjohtamisen ulottuvuuksia mitattiin väitteillä luottamuksesta, motivaatiosta, alaisten tuntemuksesta ja oman esimerkin vaikutuksesta. Passiivista ja kontrolloivaa johtamista mitataan omilla väitteillään. Lisäksi syväjohtamisen kokemista mitattiin kyselyn lopussa kolmella väitteellä. Kysymyslomakkeen kysymykset ovat liitteessä 1.

2.6 Tutkimuksen metodologia

Kyselyn numeerisia tuloksia käsitellään tutkimuksessa tilastollisesti kuvaten sekä riippuvuussuhteita analysoiden. Tulosten tilastollisesti kuvaavat analyysit havainnollistetaan moodeilla, mediaaneilla, keskiarvoilla ja keskihajonnoilla. Analysoitaessa väitteiden ja taustatietokysymysten välisiä suhteita käytetään varianssianalyysia ja ristiintaulukointia, jotka kuvaavat muuttujien välisiä tilastollisia eroavaisuuksia. Neljännessä luvussa käsitellään vastauksia yk-

¹¹ SPSS internet sivut <http://www.spss.fi/>

muksessaan ilmeni kokemuksen tuoman varmuuden auttavan johtajaa kriisitilanteiden hallinnassa ja ennakkoinnissa.¹⁴

Matti Kuokkanen tutki tilannejohtamista kriisinhallinnan kontekstissa ja sen liittämistä johtamisen nelikenttään. Kuokkasen tutkimus pyrkii vastaamaan moneen kysymykseen ja esimerkiksi tutkimuksen alakysymykset ovat hyvin laajoja aihepiirejä käsitteleviä. Esimerkiksi: *”Mikä on ero tilannejohtamisen ja taistelujohtamisen välillä?”* *”Vaikuttavatko epäviralliset organisaatiot tilannejohtamiseen?”* *”Pystyvätkö syväjohtamisen malli ja Herseyn & Blanchardin tilannejohtamisen malli kuvaamaan ja selvittämään tilannejohtamisen?”* Lisäksi Kuokkanen käsittelee tilannejohtamista myös poliisin ja rajavartiolaitoksen näkökulmista. Johtopäätöksissään hän pohtii, etteivät teoreettiset mallit pysty täysin selittämään tutkittavaa tilannejohtamisen ilmiötä.¹⁵

Laura Valli tutki syväjohtamista Tampereen yliopiston pro gradu työssään *”Johdan syvältä, siis kehityn? Laadullinen analyysi syväjohtamisen vaikutuksista”*. Valli käsitteli syväjohtamisen hyödyntämistä puolustusvoimien henkilökuntaan kuuluvien varusmieskouluttajien johtamisen kehittymisessä. Lisäksi Valli on pohtinut miten syväjohtamisen mallia voisi kehittää eteenpäin. Valli on havainnut avoimen palautteen mahdollisuudet osana syväjohtamista. Hänen mukaansa varusmieskouluttajien kehittäminen ei toteudu syväjohtamisen profiilin avulla, niin kuin se on suunniteltu, vaan kouluttajat kehittävät omaa toimintaansa vaihtelevilla käytännöillä.¹⁶

¹⁴ Kause, Anne, 2009: Komppanian päällikön ja joukkueenjohtajan tunneäly kriisinhallinnan toimintaympäristössä

¹⁵ Kuokkanen, Matti, 2007: Tilannejohtaminen kriisinhallintaoperaatioissa – Johtamisen kokonaisuus tilannejohtamisessa kriisinhallintaoperaatioissa

¹⁶ Valli, Laura, 2011: Johdan syvältä, siis kehityn? Laadullinen analyysi syväjohtamisen vaikutuksista

3 TUTKIMUKSEN TEORIA

Tässä luvussa käsitellään tutkimustyön kannalta tärkeitä teoriakokonaisuuksia: johtamisen nelikenttää, syväjohtamista ja toimintaympäristöä. Lisäksi luvussa on lyhyt kuvaus kolmesta kriisinhallintaoperaatiosta.

3.1 Johtamisen nelikenttä

Maanpuolustuskorkeakoulun johtamisen- ja sotilaspedagogiikan laitoksen mukaan johtaminen jaetaan nelikenttään, jonka osat ovat ihmisten johtaminen eli johtajuus, organisaatiokulttuuri, asioiden johtaminen eli johtaminen ja organisaatorakenteet¹⁷. Johtajuudesta ja johtamisesta käytetään usein selvyiden vuoksi niiden englanninkielisiä termejä leadership ja management. *”Johtamisen kokonaisuuden ’hallitseminen’ tai osaaminen edellyttää ihmisten johtamisen, toimintayksiköiden organisoinnin, asioiden johtamisen eli päätöksenteon ja johtamisprosessin osaamista. Johtajan on tämän mallin mukaan kyettävä myös tunnistamaan organisaatiokulttuurin vaikutukset kokonaisjohtamiseen.”*¹⁸ Nelikentän osa-alueiden voidaan nähdä olevan suhteessa toisiinsa, jos yksi osa-alue on vallitseva, silloin muiden osa-alueiden painoarvo vähenee¹⁹. Toimintaympäristö vaikuttaa osa-alueiden painotukseen.

Ihmisten johtaminen eli johtajuus on kahden tai useamman organisaation jäsenen välistä vuorovaikutusta, jossa johtajan toiminta vaikuttaa muihin organisaation jäseniin enemmän kuin muiden toiminta häneen. Johtajuus ilmenee yhden henkilön toiminnan vaikutuksella muiden motivaatioon ja suorituksiin. Johtaja asettaa toiminnan tavoitteet ja tavan päästä niihin. Ihmisten johtaminen ymmärretään syväjohtamisen mukaiseksi johtamiskäyttäytymiseksi.²⁰ Syväjohtaminen on ymmärrettävissä kulmakivien avulla johtajuuden kehittämiseksi.

Asioiden johtamisella pyritään vaikuttamaan asioihin, jotka liittyvät kiinteästi organisaation tavoitteiden saavuttamiseen. Johtaja tekee päätökset, jotka koskevat toimintaa, ei ihmisiä. Mikäli johtajan päätökset vaikuttavat ihmisiin, on kyse johtajuudesta. *”Johtamista tarkoittava englannin kielen sana management on alun perin peräisin latinan kielestä. Se koostuu latinaksi kättä tarkoittavasta sanasta manus ja toimimista tarkoittavasta sanasta agere. Kun*

¹⁷ Huhtinen Aki-Mauri, 2006: Sotilasjohtamisen tiedon kohteet, s. 9

¹⁸ Virta Jami, 2007: Johtamisen laitoksen tutkimustyöohje, s. 22

¹⁹ Johtajan käsikirja 2012: s. 21

²⁰ Nissinen Vesa, 1997: Varusmiesten johtajakoulutuksen perusteet - Transformal leadership - mallin soveltaminen sotilaskoulutukseen: s. 58 - 59

sanat yhdistetään nykyitaliaksi, saadaan sana maneggiare, joka sanakirjan mukaan tarkoittaa käsittelyä.”²¹

Toisaalta ihmisten johtaminen vaikuttaa asioihin ja asioiden johtaminen vaikuttaa ihmisiin ainakin välillisesti. Aki-Mauri Huhtinen avaa johtamisen ja johtajuuden eroa sanalla huoli. Kun johtaja huoltaa, hän käsittelee asioita jos hän on huolissaan, painopisteessä ovat ihmiset. Kumpikaan huolista ei saa olla tärkeämpi kuin toinen, kuten ei saa olla johtaminenkaan ihmisten ja asioiden välillä.²² Tämän voi myös ymmärtää seuraavasti, johtajuus on suunnannäyttämistä, ihmisistä huolehtimista sekä esikuvana olemista, johtaminen on taas organisointia ja suunnittelua.

Organisaatio ymmärretään tarkoitushakuisena sosiaalisena yksikkönä, joka on olemassa jos yksittäisellä tai useammalla henkilöllä on halu muodostaa organisaatio ja organisaatiossa on ihmisiä. Organisaation avulla ihmiset pääsevät paremmin haluttuihin organisaation päämääriinsä, heillä voi olla myös omia päämääriä, jotka he pyrkivät saavuttamaan organisaation kautta. Henkilöillä, jotka toimivat organisaatiossa, tulee olla kyky ja halu keskinäiseen vuorovaikutukseen organisaation päämäärien asettamiseksi sekä saavuttamiseksi.²³

Organisaation tavoitteeseen pääsemiseksi luodaan organisaatiorakenteita. Organisaatiorakenne on muodollinen kuvaus organisaatiosta. Organisaatiorakenteiden tarkoituksena on selventää toimintoja, prosesseja ja niiden välisiä suhteita, kuten esimerkiksi johtosuhteita.²⁴ Organisaatiorakenteita on hyvä välillä tarkastaa ja muokata tavoitteisiin ja toimintaan paremmin soveltuviksi, tämänlaista johtamistapaa kutsutaan johtamisen rakenneanalyttiseksi paradigmaksi²⁵. Organisaatiorakenteita on useita erilaisia, kuvassa 2 on esitetty linjaorganisaatio ja matriisiorganisaatio. Sotilasorganisaatioissa käytetään usein linjaesikuntaorganisaatioita, joka eroaa linjaorganisaatiosta tukemalla johtajaa suunnittelussa.

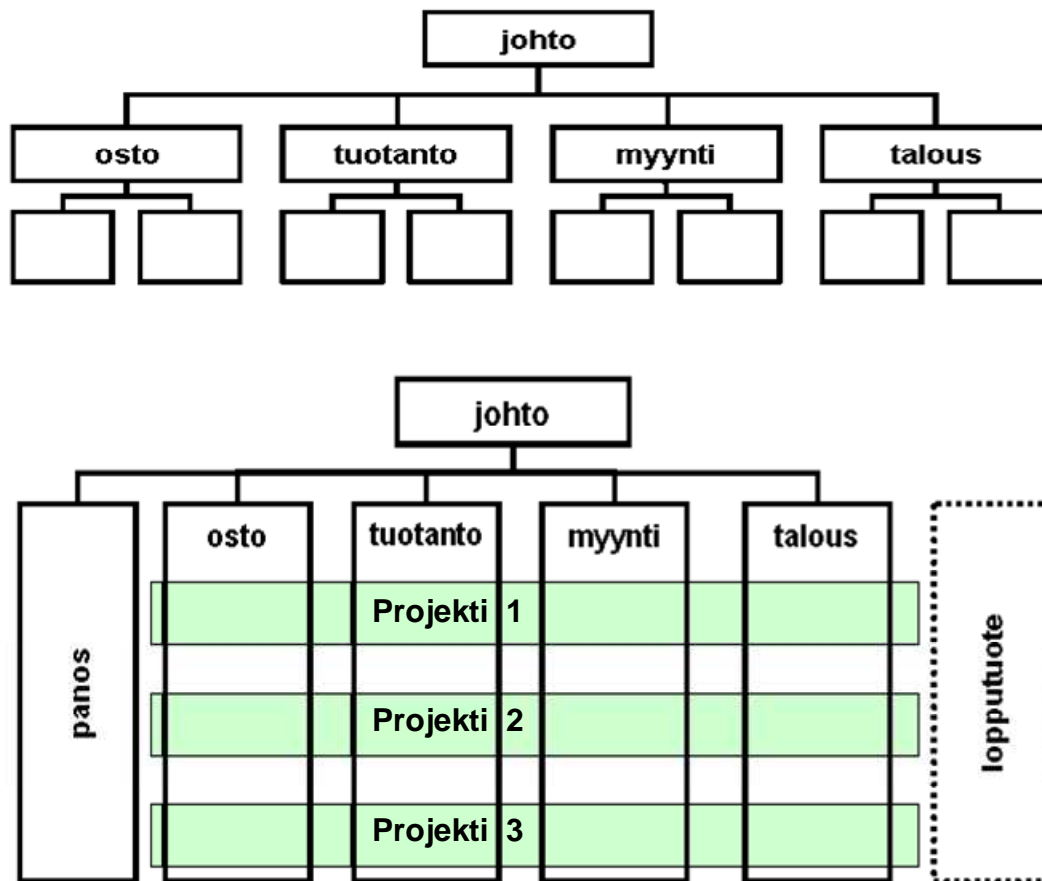
²¹ Leino Tuomas, 2007: Ihmislähteistä saatava tiedustelutieto johtamisen tiedustelutuen osana. s. 20

²² Huhtinen A-M, 2006: Sotilasjohtamisen käytännöt ja tiedon intressi. Teoksessa Johtaminen eilen, tänään ja nyt (toim) Juuti P. s 220

²³ Seeck H, 2008: Johtamisopit Suomessa - Taylorismista innovaatioteorioihin. s. 19

²⁴ Kiuru J, 2009: Johdatus johtamiseen - Ajatuksia Johtamisen perusteet -opintojaksosta ja rakennusaineita tulevaan. s 15

²⁵ Seeck H, 2008: Johtamisopit Suomessa - Taylorismista innovaatioteorioihin. s. 155



Kuva 2: Linjaorganisaatio ja matriisiorganisaatio²⁶

Organisaatiokulttuuri on sidoksissa organisaation tavoitteisiin, tehtäviin, tarkoitukseen ja rakenteeseen. Kun organisaatorakenne on muodollinen kuvaus organisaatiosta, niin organisaatiokulttuuri on lähempänä todellista kuvausta kulttuurista. Organisaatio ei täysin toimi rakenteiden mukaisesti, koska on olemassa muuttujia, jotka eivät toimi kaavojen mukaan, esimerkiksi ihmiset. Organisaatiokulttuuri voi sisältää esimerkiksi ihmisten luomia oletuksia, tapoja, arvoja ja asenteita.²⁷

Organisaatiokulttuuri on vahvasti sidoksissa johtamiskulttuuriin, johtaminen voi muokata organisaatiokulttuuria ja organisaatiokulttuuri voi muokata johtamista. Johtamisen nelikentän osat ovat keskinäisvuorovaikutuksessa. Johtaminen voi vaikuttaa johtajuuteen, organisaatorakenteeseen ja organisaatiokulttuuriin sekä päinvastoin. Osa-alueiden ymmärtäminen ja tiedostaminen on johtajalle tärkeää, hänen vain täytyy osata painottaa oikeita asioita oikeassa

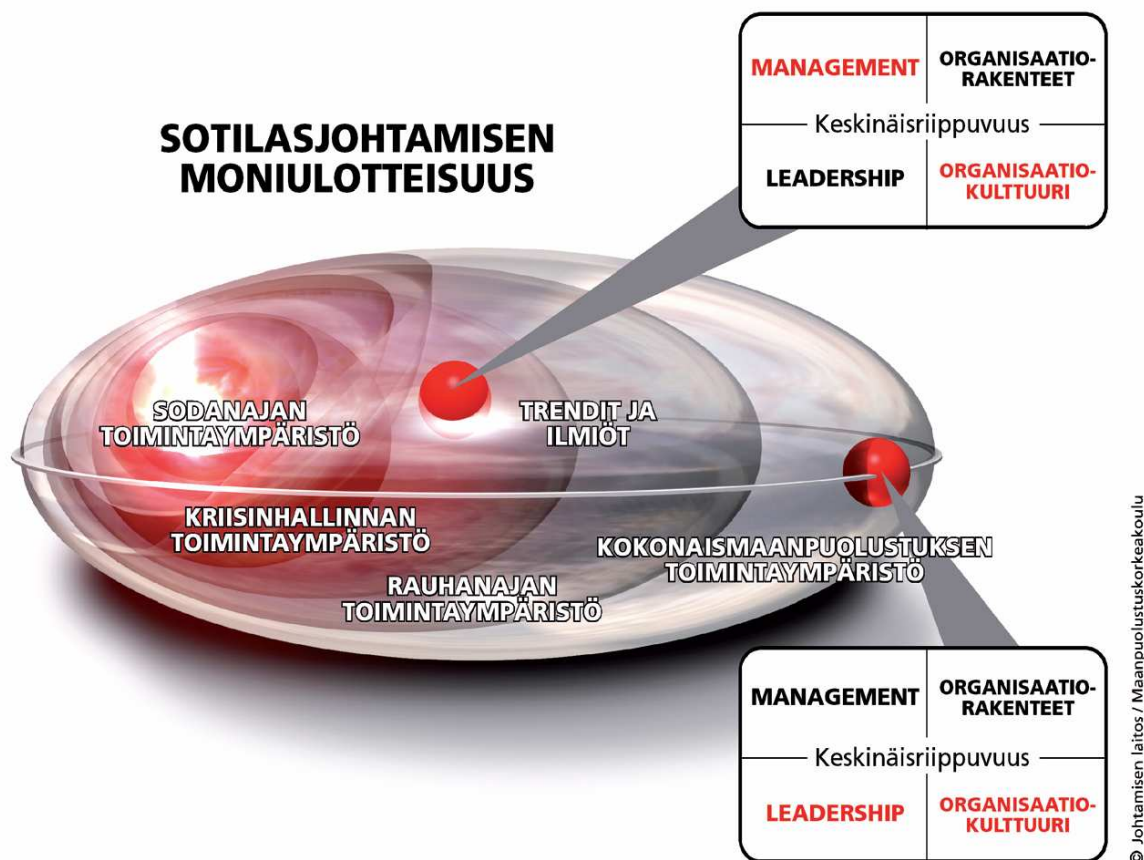
²⁶ Tampereen Yliopiston internet sivut:

http://www.uta.fi/laitokset/infim/kurssit/tahap/m1/toiminnot_ja_tehtavat.php / 29.6.2012

Huom matriisiorganisaationkaaviota muokattu informatiivisemmaksi

²⁷ Kiuru J, 2009: Johdatus johtamiseen - Ajatuksia Johtamisen perusteet -opintojaksosta ja rakennus-aineita tulevaan. s 15 - 16

toimintaympäristössä. Kuten kuvasta 3 ilmenee, rauhanajan toimintaympäristössä painottuu johtaminen sekä organisaatiokulttuuri ja kokonaismaanpuolustuksen toimintaympäristössä painottuu johtajuus sekä organisaatiokulttuuri.



Kuva 3: Johtamisen osa-alueet eri toimintaympäristöissä²⁸

3.2 Syväjohtaminen

Syväjohtaminen on puolustusvoimien vallitseva johtamisparadigma. Vesa Nissinen tutki ja kehitti johtamisoppia 1990-luvulla, jonka jälkeen syväjohtaminen otettiin osaksi puolustusvoimien johtamisopetusta.²⁹ Syväjohtaminen perustuu transformational leadership-teoriaan, jossa johtaja huomioi alaistensa tarpeet ja vaatimukset³⁰. Johtaja pyrkii havainnoimaan alaisensa motiivit, tyydyttämään tarpeita ja sitouttamaan alaisensa kokonaisvaltaisesti vuorovaikutussuhteeseen, jossa alaisten ja johtajan tavoitteet lähestyvät toisiaan.³¹

²⁸ Johtajan käsikirja 2012: s. 21

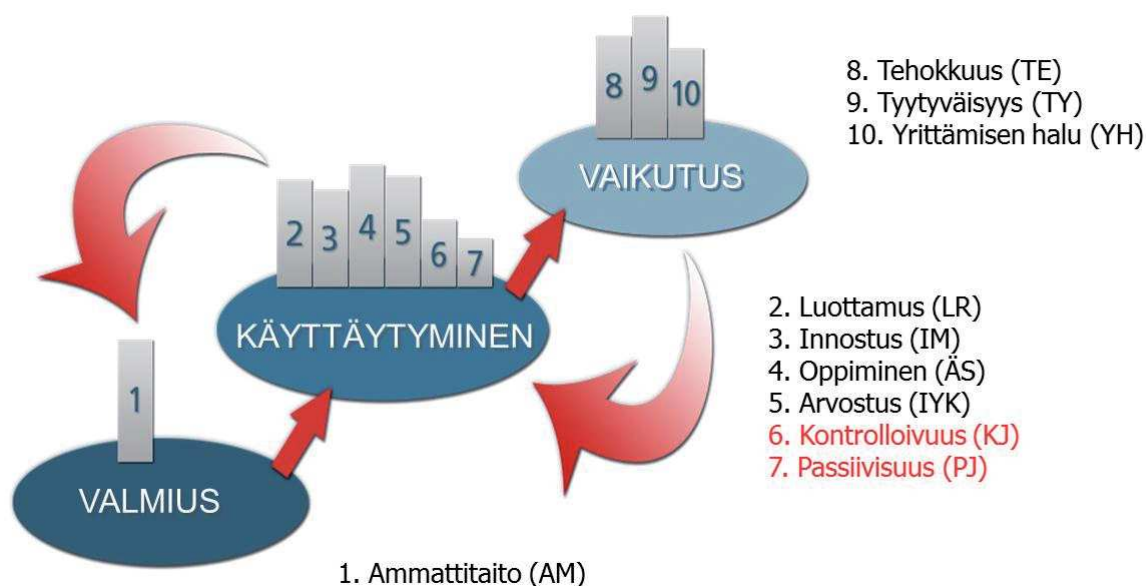
²⁹ Nissinen V, 2000: Puolustusvoimien johtajakoulutus s. 103

³⁰ Johtajan käsikirja 2012: s. 13

³¹ Nissinen V, Seppälä T. 2000: Johtajakoulutus murroksessa: s. 56

Syväjohtaminen on luotu ennemminkin toimimaan jatkuvan itsensä kehittämisen työkaluna kuin varsinaisena johtamisoppina, jolla puolustusvoimien henkilökunta ja varusmiesjohtajat voivat kehittää johtamiskäyttäytymistään suuntaan, joka koetaan yleisesti hyvän johtajan toimintatapamalliksi. Syväjohtamisen käyttö perustuu palautetyökaluun, syväjohtamisen kysymyssarjaan. Kysymyssarja on väline, jolla johtaja voi kerätä palautetta omasta toimintaympäristöstään niin alaisilta, vertaisilta kuin esimiehiltäänkin. Nissisen sanoin, ”*Syväjohtaminen on malli, joka antaa perustan ja suunnan johtajana kehittymiselle ja kasvamiselle*”.³²

Johtamiskäyttäytymisen viitekehys käsittää neljä osa-aluetta: valmius, käyttäytyminen, vaikutus ja kehittymisen mahdollistava palaute. Syväjohtamisen kymmenen ulottuvuutta on sijoitettu näistä kolmeen ensimmäiseen osa-alueeseen. Kuvassa 4 on esitetty johtamisen viitekehksen neljä osa-aluetta ja syväjohtamisen ulottuvuudet. Syväjohtamisen kysymyssarja on tehty siten, että vain helposti ulkoisella palautteella mitattavia arvoja on otettu mukaan näihin ulottuvuuksiin. Esimerkiksi johtajan valmiutta on hyvin hankala arvioida, niin ainoaksi valmiutta kuvaavaksi ulottuvuudeksi on valittu ammattitaito. Käyttäytymistä kuvaavat syväjohtamisen kulmakivet: luottamus eli luottamuksen rakentaminen, innostus eli inspiroiva tapa motivoida, oppiminen eli älyllinen stimulointi sekä arvostus eli ihmisten yksilöllinen kohtaaminen, sekä syväjohtajan harvemmin käyttämät kontrolloiva johtaminen ja passiivinen johtaminen. Vaikutusta kuvaavat tyytyväisyys, tehokkuus ja yrittämisen halu.³³



Kuva 4: Syväjohtamisen malli³⁴

³² Nissinen V, 2004: Syväjohtaminen s. 20

³³ Johtajan käsikirja 2012: s. 36, 54

³⁴ sama s. 35

3.2.1 Johtajan valmius

Yksilön valmiutta johtaa määrittelee hänen perintötekijänsä ja ympäristönsä. Hänen kokemuksensa, koulutuksensa sekä hänen näkemänsä johtamisesimerkit muokkaavat hänen johtamiskäyttäytymistään. Johtamisesta saatu palaute niin käyttäytymisestä kuin vaikutuksista johtajan on mahdollista huomioida valmiuksissaan ja varsinkin niiden kehittämisessä. Valmiuteen vaikuttaa keskeisesti kypsyminen ja oppiminen.³⁵

Ammattitaito on ainoa mitattava ulottuvuus valmiudesta, koska pääosa valmiuteen liittyvistä kohdista ei ole muiden havainnoitavissa. Ammattitaito on tarpeellinen sekä selkeä kokonaisuus, mutta se on vain osa johtajan valmiutta. Sillä tarkoitetaan tehtävässä tarvittavia tietoja ja taitoja.³⁶ Ammattitaito sisältää tietojen ja taitojen lisäksi myös kyvyn johtaa. Ammattitaidon kehittyessä myös johtaminen kehittyy tehokkaammaksi.³⁷ Nuorelle sotilasjohtajalle ammattitaito on asia, jolla voidaan saavuttaa alaisten arvostus. Esimerkiksi nuoret sotilasjohtajat kouluttavat alaisiaan ja ammattitaitoisella koulutuksella voidaan rakentaa luottamusta ja parantaa johtajan itseluottamusta.

3.2.2 Johtamis- ja vuorovaikutuskäyttäytyminen

”Johtamiskäyttäytyminen on tietyssä ryhmässä toteutuvaa tavoitteellista ihmisten välistä vuorovaikutusta.” Johtamiskäyttäytyminen on ulospäin näkyvä osa johtajuudesta, se mitä alaiset voivat arvioida. Johtamiskäyttäytymisen oletetaan olevan sidonnaista toimintaympäristöön ja tehtävään. Hyvä johtaja kykenee sopeuttamaan johtamiskäyttäytymisensä jokaiseen tilanteeseen sopivaksi ja ymmärtää toimintaympäristön muokkaavan johtamiskäyttäytymistä. Vuorovaikutustaidoilla ymmärretään johtajan sosiaalisia taitoja, joita taitava johtaja osaa hyödyntää parempiin tuloksiin pääsemiseksi.³⁸

Johtamis- ja vuorovaikutuskäyttäytymisen osa-alueesta syväjohtamisen kysymyssarjassa mitataan syväjohtamisen kulmakivet sekä kontrolloiva ja passiivinen johtaminen. Syväjohtamisen kulmakivien avulla johtaja voi vaikuttaa organisaation tehokkuuteen ja vaikuttaa alaisiinsa perinteisiä johtamistapoja paremmin. Kontrolloiva ja passiivinen johtaminen taas nähdään Nissisen seuraamissa tutkimuksissa heikompina johtamismuotoina.³⁹ Syväjohtamisen kulmaki-

³⁵ Nissinen V, 2001: Military Leadership, s. 47

³⁶ Nissinen V, 2000: Puolustusvoimien johtajakoulutus s. 100

³⁷ Johtajan käsikirja 2012: s. 77

³⁸ Nissinen V, Seppälä T. 2000: Johtajakoulutus murroksessa: s. 43 - 46

³⁹ Nissinen V, 1997: Varusmiesten johtajakoulutuksen perusteet - Transformal leadership - mallin soveltaminen sotilaskoulutukseen: s. 38

vistä käytetään Johtajakoulutuksen multimedia opetuspaketissa (2010) ja Johtajan käsikirjassa (2012) kahta termiä jokaisesta kulmakivistä⁴⁰, tällä käytännöllä on ilmeisesti pyritty helpottamaan syväjohtamisen kulmakivien ymmärtämistä.

Luottamuksen rakentaminen eli luottamus on periaatteessa tärkein syväjohtamisen kulmakivistä, sillä keskinäinen luottamus mahdollistaa tehokkaan vuorovaikutuksen ja yhdessä tekemisen. Esimiehen toimiessa rehellisesti, oikeudenmukaisesti ja tasapuolisesti on luottaminen helpompaa. Erityisesti luottamusta herättää alaisten tarpeiden asettaminen johtajan tarpeiden edelle ja annettujen lupauksien pitäminen. Luottamuksen rakentaminen on kokonaisvaltaista, johtaja herättää luottamusta alaisissaan, vertaisissaan sekä esimiehissä, mutta hän myös kykenee luottamaan heihin. Esimerkillisyys sekä johdonmukaisuus toiminnassa luo luottamusta ja luottamus luo turvallisuuden tunnetta.⁴¹

Inspiroiva tapa motivoida eli innostus on johtajan kyky saada alaiset löytämään työstään uutta sisältöä, uusia piirteitä ja haasteita. Kuten luottamuksen rakentamisessa niin myös innostuksessa oman esimerkin ja johtajan itsensä likoon laittaminen kannustaa myös alaisia parempiin suorituksiin. Yhteiset kokemukset, haasteet ja realistiset, mutta vaativat tavoitteet luovat ryhmäkiinteyttä sekä positiivista me-henkeä. Huumorin ja uusien palkitsemismuotojen käyttäminen pitää alaiset työn imussa. Selkeät yhdessä sovitut säännöt ja niissä pysymisen vaatiminen ovat myös osa inspiroivaa tapaa motivoida.⁴²

Älyllinen stimulointi eli oppiminen on alaisen kannustamista omaan sekä innovatiiviseen ajatteluun ja antamalla heille haastavia tehtäviä kuitenkin ohjaten heitä. Johtaja ymmärtää, jos alaiset ovat erimieltä asioista ja on valmis ottamaan alaiset mukaan ongelmien ratkaisuun. Alaisten virheistä ei rangaista itseluottamusta alentaen vaan niistä pyritään oppimaan ja virheet nähdään luonnollisena osana kehittyvien ihmisten toimintaa. Johtajan johtamiskäyttäytymisessä on vahvasti esillä taitava palautteen käyttö ja palaute on kaksisuuntaista, sekä myönteisen että kielteisen palautteen osalta. Kyky vastaanottaa ja hyödyntää palautetta luo syväjohtajan.⁴³

Ihmisten yksilöllinen kohtaaminen eli arvostus on alaisten kohtelemista tasavertaisina ihmisinä ja yksilöinä. Esimies hyväksyy muiden ihmisten erot. Syväjohtaja oppii tuntemaan alaisensa, kuuntelee heitä ja auttaa heitä tarpeen vaatiessa. Johtajaa on helppo lähestyä ja vuorovai-

⁴⁰ Johtajakoulutuksen multimedia opetuspaketti, 2010, Johtajan käsikirja, 2012: s. 56

⁴¹ Nissinen V, 2000: Puolustusvoimien johtajakoulutus s 100, Johtajan käsikirja 2012: s. 37

⁴² Johtajan käsikirja 2012: s. 37, Nissinen V, 2004: Syväjohtaminen s. 43

kutus on luonnollista. Inhimillisyys ja alaisista huolenpito ei kuitenkaan tarkoita ettei alaisilta odoteta edelleen töiden tehokasta hoitamista.⁴⁴

Kontrolloiva johtaminen on johtajan toiminnassa näkyvää luottamuksen puutetta. Kun johtaja uskoo kaiken tapahtuvan tehokkaammin valvottuna, hän heikentää alaisten omaa ajattelua ja yrittämisen halua. Johtaja pyrkii tekemään kaiken itse, koska siten työt tulee tehtyä oikein. Vuorovaikutus on pääsääntöisesti virheiden etsimistä. Sotilasyhteisössä kontrolloivaa johtamista ei pidä sekoittaa joukon kouluttamiseen, jossa alaisia pitää opettaa oikeisiin suorituksiin ja harjoituttaa virheettömyyden toimintaan. Kontrolloiva johtaja ei osaa nähdä virheitä oppimismahdollisuutena vaan pyrkii välttämään virheellisiä suorituksia.⁴⁵

Passiivinen johtaminen on haluttoman tai kyvyttömän johtajan johtamistapa, jossa oletetaan asioiden tapahtuvan ilman johtajan puuttumista asioihin. Passiivinen johtaja luottaa organisaation ja rutiinien antavan riittävät perusteet työn tekemiselle. Johtaja puuttuu vasta silloin ongelmatilanteisiin, kun on jo myöhäistä ja hänen on pakko puuttua. Passiivinen johtaminen johtaa usein erävirallisen organisaation vahvistumiseen ja sieltä nousevaan johtajuuteen. Passiivinen johtaja ei käytännössä johda vaan pyrkii olemaan omissa oloissaan ja luottaa alaisiinsa, jotka tekevät työt.⁴⁶

Johtaja voi käyttää kaikkia kolmea eli syväjohtajuutta, kontrolloivaa sekä passiivista johtamistapaa toiminnassaan, mutta tasapaino näiden kolmen johtamistavan välillä on se joka määrittelee johtajan tehokkuuden. Johtajalla tulee eteen tilanteita, jolloin kannattaa antaa alaisille tilaa ja siirtyä itse taka-alalle. Hänellä tulee myös eteen tilanteita, jolloin vaaditaan vahvaa kontrollia. Tehokkaimpia johtajia ovat Nissisen mukaan johtajat, jotka osaavat syväjohtamisen kulmakivien mukaisen johtamisen.⁴⁷

3.2.3 Johtamisen vaikutukset

*”Johtamisen vaikutuksella tarkoitetaan sekä joukon sisältä että sen ulkopuolelta havaittavissa olevia muutoksia toiminnan tehokkuudessa, tuloksellisuudessa ja joukon jäsenten ajattelutavassa.”*⁴⁸ Johtamisen vaikutuksia seurataan pääsääntöisesti tuloksien perusteella, mutta tärkeää on myös joukon tuntemus johtajan vaikutuksista. Pelkkien tuloksien vertaaminen asetettui-

⁴³ Nissinen V, 2000: Puolustusvoimien johtajakoulutus s. 101, Johtajan käsikirja 2012: s. 38

⁴⁴ Johtajan käsikirja 2012: s. 38, 78

⁴⁵ sama s. 38 - 39

⁴⁶ Nissinen V, 2000: Puolustusvoimien johtajakoulutus s. 102

⁴⁷ Nissinen V, 2004: Syväjohtaminen s. 45

⁴⁸ Johtajan käsikirja 2012: s. 58

hin tavoitteisiin ei mahdollista pitempiaikaisten vaikutusten havainnointia johtamisesta, kuten oppimisen ilmapiiriä ja maanpuolustustahtoa. Vaikutuksia mitataan syväjohtamisessa kolmella ulottuvuudella tyytyväisyys, tehokkuus ja yrittämisen halu. Nämä ulottuvuudet eivät suoraan mittaakaan joukon johtajan toimintaa vaan joukon toimintaa ja tuntemuksia.⁴⁹

Tyytyväisyys kohdistuu syväjohtamisenkysymyssarjassa suoraan esimieheen ja kuinka tyytyväisiä alaiset ovat hänen toimintaansa. Alaiset haluavat toimia juuri hänen alaisuudessaan. Yksi tyytyväisyyden aiheuttavista tekijöistä on yhteisön menestyminen ja siitä saatava palaute. Syväjohtaja osaa antaa positiivista palautetta ja kiitosta alaisilleen, kun he ovat sen ansainneet. Johtajan esimiehiltä saama palaute ja tyytyväisyys on hyvä kertoa alaisille.⁵⁰

Tehokkuutta mitattaessa ei arvioida johtajan tehokkuutta vaan koko organisaation tehokkuutta. Syväjohtamisen ilmapiiri ja rakentava työyhteisö on yleistä tehokkaalle joukolle. ”*Asetetut tavoitteet saavutetaan tai jopa ylitetään*”, lupaa Nissinen. Tehokkuus on koko työyhteisön motivaation tulosta, joka luo ulospäin näkyvän menestymisen ilmapiirin.⁵¹

Yrittämisen halu on ryhmän jäsenten halua tehdä paremmin. Ilman yrittämisen halua ei todennäköisesti ole tehokkuuttakaan. Esimies kykenee johtamaan alaisensa yhä parempiin suorituksiin, kun alaiset sitoutuvat työyhteisöön ja yhteisiin tavoitteisiin. Yrittämisen halu osoittaa syväjohtamisen kysymyssarjassa, kuinka johtajan vuorovaikutus on vaikuttanut ihmisten motivaatioon.⁵²

3.2.4 Palaute

Johtamisen kehittyminen perustuu palautteeseen, olipa palaute kahden kesken suullisesti kahvihuoneessa annettua, kirjallista palautetta tai syväjohtamisenkysymyssarjan perusteella luodun johtajaprofiilin muodossa. Palaute mahdollistaa oppimisen, mutta palaute ei vielä suoraan johda oppimiseen tai johtajana kehittymiseen, vaan johtajan pitää kyetä vastaanottamaan se. Palautteen käyttäminen johtamisen kehittämiseen on oppimisen lisäksi kiinni halusta, kyvystä, uskalluksesta ja tahdonlujuudesta. Negatiivinen palaute voi saada vastaanottajassa aikaan puolustusreaktion.⁵³

⁴⁹ Nissinen V, 2004: Syväjohtaminen s. 48 - 49

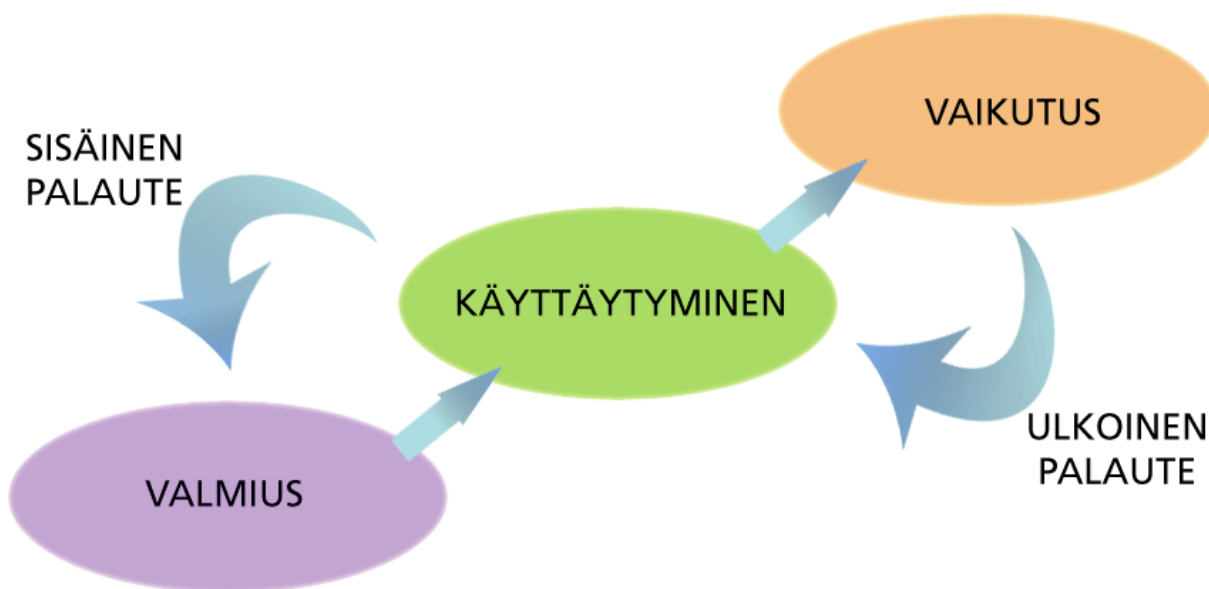
⁵⁰ Kivinen M, 2006: Syväjohtamisen ymmärrettävyys varusmiesjohtajan näkökulmasta s. 21

⁵¹ Nissinen V, 2004: Syväjohtaminen s. 49, Johtajan käsikirja 2012: s. 57

⁵² Johtajan käsikirja 2012: s. 40

⁵³ Nissinen V, 2000: Puolustusvoimien johtajakoulutus s. 95 - 98

Palautteen keräämistä ei kannata rajoittaa pelkästään alaisiin, vaan palaute on kokonaisvaltaisempaa, jos sitä saadaan esimiehiltä, vertaisilta ja yhteistyökumppaneilta. Palautteen ollessa 360 astetta on sen luotettavuus parempi ja se kuvaa muutakin kuin johtamista. Johtajana kehittymisen kannalta alaiset ovat kuitenkin johtajalle tärkein palautteen lähde. Nimettömänä palautteeseen vastaaminen parantaa luotettavuutta, kun alaiset vastaavat rehellisemmin.⁵⁴



Kuva 5: Johtamiskäyttämisen viitekehys⁵⁵

Puolustusvoimissa syväjohtamisen käyttö perustuu palautetyökaluun eli syväjohtamisen kysymyssarjaan. Siihen vastaa jokaisen arvioitavan henkilön kohdalta hänen alaisensa, vertaisensa, esimiehensä ja hän itse. Kuvassa 5 on kuvattu sisäisen ja ulkoisen palautteen vaikutus johtajan käyttäytymiseen ja valmiuteen. Kysymyssarjan perusteella johtajista laaditaan syväjohtamisen profiili, joka toimii johtajalle ulkoisena palautteena. Profiiliaan tulkitessa johtaja havaitsee kehittämiskohteensa ja vahvuutensa, joiden perusteella hän laatii kehittämissuunnitelmansa, joka toimii sisäisenä palautteena.⁵⁶

Syväjohtamisen profiili on koko puolustusvoimien tämän hetken johtamisopin tärkein osa-alue. Kun johtajalla on ymmärrys syväjohtamisen teoriasta, hän voi tehokkaasti kehittää johtamistaan profiilinsa avulla. Syväjohtaminen on vain kokoelma hyväksi havaittuja johtamisperiaatteita, mutta sen hienous on sen palautetyökalun tehokas käyttäminen.

⁵⁴ Nissinen V, 2000: Puolustusvoimien johtajakoulutus s. 95 - 98

⁵⁵ Johtajan käsikirja 2012: s. 54

⁵⁶ sama s. 74 - 75

3.3 Tutkimuksen toimintaympäristö

“Leadership may in fact not be needed as much in non-dangerous contexts or situations, especially if a team/group is highly competent or skilled. In dangerous situations or contexts, however, is where in fact leadership is critical.”⁵⁷

Johtaminen on vuorovaikutusta ja vuorovaikutus on suhteessa toimintaympäristöön. Aiemmin käsiteltiin johtamisen nelikenttää, jonka osa-alueiden painottuminen on kiinni toimintaympäristöstä. Toimintaympäristö on aina ainutlaatuinen ja edellyttää johtajalta kykyä havainnoida toimintaympäristössä tapahtuvia muutoksia, jotta johtaminen ja vuorovaikuttaminen ovat tehokasta. Toimintaympäristön muutokset voivat olla selkeitä tai hyvin hankalasti havaittavia ja silloin johtaja voi reagoida liian myöhässä edessä olevaan kriisiin. Ihmiset ovat yksi osa toimintaympäristöä ja heidän kauttaan toimintaympäristöä on mahdollisesti helpoin hahmottaa. Yhden toimintaympäristöön vaikuttaneen ihmisen vaihtuminen muuttaa koko toimintaympäristön.⁵⁸

Sotilasjohtajan toimintaympäristö jaotellaan kahdella eri tavalla:

Avoimeen, rajoitettuun ja minimaaliseen toimintaympäristöön.

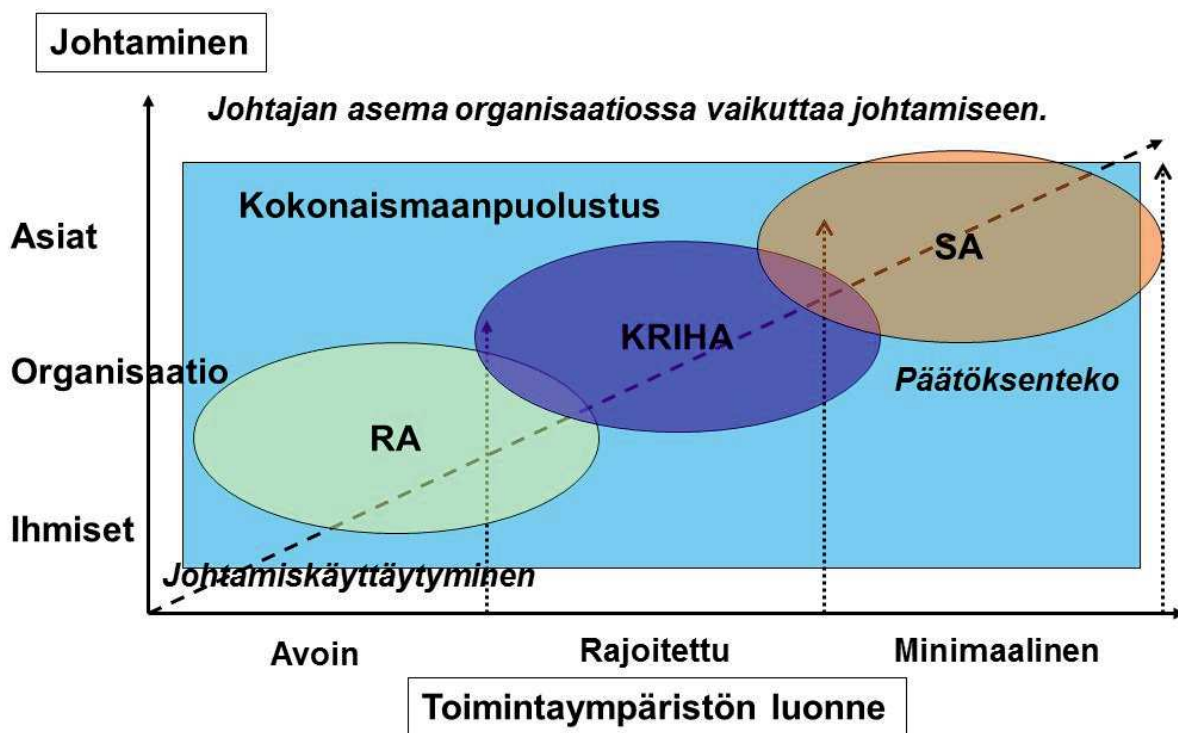
Sodan, rauhan, kriisinhallinnan ja kokonaismaanpuolustus toimintaympäristöön.

Oheiset toimintaympäristöjen määritelmät ovat toisiaan tukevia eivätkä rajaa toisiaan pois. Kuvan 6 mukaisesti laajempiin määritelmiin voidaan sijoittaa tässä tutkimuksessa käsiteltävät rauhanajan ja kriisinhallintaoperaatioiden toimintaympäristöt. Rauhanajan toimintaympäristö on pääosin avointa, mutta osittain rajoitettua toimintaympäristöä. Kriisinhallintaoperaatioiden toimintaympäristö on pääosin rajoitettua, mutta se voidaan joissain tapauksissa määritellä myös minimaaliseksi toimintaympäristöksi.⁵⁹

⁵⁷ Yammarino, F., Mumford, M., Connelly, M., & Dionne, S. (2010). Leadership and team dynamics for dangerous military contexts. *Military Psychology*, 22, S15-S41

⁵⁸ Nissinen V, 2004: Syväjohtaminen s. 53-54

⁵⁹ Johtajan käsikirja 2012: s. 30 - 32



Kuva 6: Toimintaympäristön luonne ja johtaminen⁶⁰

Kuvassa 6 käsitellään myös johtamiskäyttäytymisen tarvetta suhteessa toimintaympäristöön, kuva on yksinkertaistava eikä sitä pidä tulkita suoraan⁶¹. Jos kuvaa tulkittaisiin suoraan niin syväjohtaminen, joka perustuu ihmisten johtamiseen, ei kuuluisi kriisinhallinta tai sodan ajan toimintaympäristöön. Tämä kuvastaa haastetta jonka johtaja voi kohdata johtamiskäyttäytymisen muokkautuessa toimintaympäristön mukaan.

Avoimen toimintaympäristön tunnusmerkkejä ovat jatkuvasti kiihtyvä ja vaikeasti ennustettavissa oleva muutos, jota pyritään hallitsemaan joustavilla organisaatioilla ja jatkuvalla uuden oppimisella. Menestyminen on riippuvainen organisaation kyvystä mukautua tai muokata muutosta sekä hyvää johtamiskulttuuria. Nykypäivän puolustusvoimien toiminta lähestyy avoimen toimintaympäristön piirteitä, asiantuntijuuden lisääntymisen, rakennemuutoksen, kansainvälistymisen ja yhteiskunnallisten läpinäkyvyyden vaatimuksien vuoksi.⁶²

Rajoitettu toimintaympäristön pysyvin rakenne on organisaatiokulttuuri. Vaikka organisaatiota muokataan rakenteellisesti, ei haluttua lopputulosta saada jos henkilöstön toimintatavat ja ajattelutapa ei muutu. Yksilö voi kokea rajoitetun toiminnanvapauden ja hierarkkisen linja-esikuntaorganisaation. Rajoitetussa organisaatiossa on myös tyypillistä kontrolloiva ja asiakaskeinen johtamiskulttuuri. Rajoitukset voivat vaikuttaa henkilöstön sitoutumiseen ja moti-

⁶⁰ Johtajan käsikirja 2012 s. 31

⁶¹ sama s. 31

vaatioon. ”Sodanajan vaatimuksilla voidaan ja pitääkin perustella tiettyjä organisatorisia rakenteita, mutta tehottoman johtamiskulttuurin selitykseksi se ei kelpaa.”⁶³

Minimaaliselle toimintaympäristölle on tyypillistä voimakas henkinen ja fyysinen stressi joita voi seurata yksilölliset taistelustressireaktiot. Minimaalisessa toimintaympäristössä yksilöllä ei juuri ole toiminnan vapautta. Johtajan tärkein ominaisuus on minimaalisessa toimintaympäristössä päätöksentekokyky. Esimerkki minimaalisesta toimintaympäristöstä voi olla sota, toisaalta kaikkien sodassa olevien toimintaympäristö ei välttämättä ole minimaalinen. Minimaalinen toimintaympäristö ei ole pelkästään sodan toimintaympäristöä kuvaava vaan myös yksittäisellä henkilöllä voi toimintaympäristö jäädä minimaaliseksi jos hän kohtaa elämässään suuria vastoinkäymisiä.⁶⁴

3.4 Kriisinhallintaoperaatioiden toimintaympäristö

Tarkkaa toimintaympäristöä kriisinhallintaoperaatiossa on haastava kattavasti kuvata, koska toimintaympäristö on jokaisessa tehtävässä sekä jokaisessa joukossa erilainen. Tässä aluvuorissa kerrotaan lyhyesti kolmesta tutkimuksessa käsitellystä operaatiomaasta ja operaatiosta. Operaatiomaat on valittu siten, että suurin osa kyselyn vastaajista palveli näissä paikoissa.

Afganistan on noin 650 000 neliökilometrin kokoinen 30 miljoonan asukkaan vuoristoinen maa Aasiassa. Se sijaitsee keskeisellä alueella ja on tärkeiden kauppateiden varrella. Afganistanin valtauskonto on islam sekä se on hyvin uskonnollinen maa. Siellä tuotetaan maailman eniten opiumia, josta jalostetaan suurin osa Euroopassa käytetystä heroiinista. Yhdysvaltojen johtama sotilasliittouma hyökkäsi Afganistaniin New Yorkissa syyskuun 11 2001 tapahtuneen terroristi-iskun jälkeen, koska se halusi kaataa al-Qaida-terroristijärjestöä tukeneen Taliban-hallinnon. Afganistan on yksi maailman miinoitetuimmista maista sekä siellä liikuttaessa on jatkuva tienvarsipommien ja aseellisten hyökkäysten uhka.⁶⁵

⁶² Nissinen V, Seppälä T. 2000: Johtajakoulutus murroksessa: s. 48 - 49

⁶³ sama s. 49 - 50

⁶⁴ sama s. 51 - 51

⁶⁵ CIA internet sivut: <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/af.html> / luettu 17.4.2013

Ulkoasiainministeriön internet sivut

<http://formin.finland.fi/public/default.aspx?nodeid=32389&culture=fi-FI&contentlan=1&displayall=1> / luettu 17.4.2013

<http://formin.finland.fi/public/default.aspx?contentid=65530&nodeid=34400&contentlan=1&culture=fi-FI> / luettu 17.4.2013

ISAF (International Security Assistance Force) on NATO:n johtama operaatio, jonka tarkoituksena on tukea afgaanihallitusta ja maan omien turvallisuusjoukkojen kehittymistä. ISAF pyrkii mahdollistamaan maan valtiovallan ja sosioekonomisen kehityksen, jotta Afganistanissa olisi turvallinen ja vakaa ympäristö elää. ISAF tukee Afganistanin uudelleen rakentamista ja kehittämistä yhteistyössä muiden organisaatioiden kanssa. ISAF on perustettu vuonna 2001, jonka jälkeen vuonna 2003 NATO otti sen johtoonsa. Operaation vahvuus on noin 100 000 henkilöä, joista suomalaisia on noin 130.⁶⁶

Kosovo on noin 11 000 neliökilometrin kokoinen 1,8 miljoonan asukkaan maa Etelä-Euroopassa. Kosovo on aiemmin ollut Serbian maakunta, joka julistautui itsenäiseksi vuonna 2008. Valtaväestönä Kosovossa ovat albaanit, joita on noin 90 prosenttia väestöstä. Muista etnisyyksistä suurimpana ovat serbit, jotka olivat aiemmin hallitsevana etnisyytenä. Serbia protestoi vieläkin Kosovon tunnustamista itsenäiseksi valtioksi. Kosovo on Euroopan köyhimpiä maita ja jopa 45 prosenttia sen väestöstä on työttömiä. Nykyään tilanne Kosovossa on rauhallinen, vaikka sen pohjoisosissa saattaa äkilliset levottomuudet olla mahdollisia.⁶⁷

KFOR (Kosovo Force) on NATO:n johtama operaatio, jonka tehtävänä on edistää alueella turvallisuuden ja järjestyksen ylläpitoa sekä tukea kansainvälistä humanitaarista työtä. KFOR tukee Kosovon demokraattista ja vakaata kehitystä sekä valtiollisten turvallisuusjoukkojen kehitystä. KFOR on toiminut Kosovossa vuodesta 1999 alkaen ja nykyään vahvuus on noin 5000 henkilöä.⁶⁸ NATO on vähentänyt joukkojaan Kosovossa ja suomalaisia palvelee enää KFOR-operaatiossa noin 20, kun 2000-luvun alussa siellä palveli yli 1000 suomalaista rauhanturvaajaa.⁶⁹

Bosnia-Hertsegovina on noin 51 000 neliökilometrin ja 3,9 miljoonan asukkaan maa Etelä-Euroopassa. Bosnia-Hertsegovina julistautui itsenäiseksi Jugoslaviasta vuonna 1992, jonka jälkeen alueella puhkesi sisällissota bosniakkien, serbien ja Bosnian kroaattien välillä. Maan

⁶⁶ ISAF-operaation internet sivut: <http://www.isaf.nato.int/mission.html> / luettu 17.4.2013
<http://www.nato.int/isaf/docu/epub/pdf/placemat.pdf> / luettu 17.4.2013

⁶⁷ CIA internet sivut: <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/kv.html/> luettu 17.4.2013

Ulkoasiainministeriön internet sivut
<http://formin.finland.fi/public/default.aspx?nodeid=42626&contentlan=1&culture=fi-FI/> luettu 17.4.2013
<http://formin.finland.fi/public/default.aspx?contentid=123951&nodeid=39901&contentlan=1&culture=fi-FI/> luettu 17.4.2013

⁶⁸ KFOR-operaation internet sivut: <http://www.aco.nato.int/kfor/about-us/mission.aspx>

⁶⁹ Puolustusvoimien internet sivut: <http://www.puolustusvoimat.fi/> luettu 17.4.2013

talous on kasvava, mutta työttömyys on edelleen noin 43 prosenttia. Nykyään maa on kohtuullisen turvallinen, vaikka miinoja on runsaasti varsinkin asumattomilla alueilla.⁷⁰

ALTHEA on Euroopan Unionin johtama operaatio Bosnia-Hertsegovinassa. Operaatio alkoi vuonna 2004 ja sitä edelsivät NATO:n johtamat operaatiot IFOR (International Peacekeeping Force) ja SFOR (Stabilization Force). ALTHEA:n tehtävänä on tukea maan yritystä pitää maa turvallisena ja tukea maan puolustusministeriön sekä armeijan joukkojen koulutusta. Tällä hetkellä operaatiossa palvelee noin 600 henkilöä, joista suomalaisia alle kymmenen.⁷¹

Sotilaallisissa kriisinhallintaoperaatioissa toiminta voi vaihdella rauhanomaisesta yhteistyöstä taistelutilanteeseen⁷². Kriisinhallintaoperaatiota ei voi suoranaisesti pitää yhtenä toimintaympäristönä vaan se on jokaisen kokema kokonaisuus, joka on jokaisella operaatiolla, rotaatiolla ja joukolla erilainen. Mutta se on kuitenkin riittävän samankaltainen, jotta tässä tutkimuksessa sitä käsitellään kokonaisuutena, tietenkin ymmärtäen toimintaympäristöjen eroavaisuuksien vaikutukset tutkimustuloksiin. Kriisinhallintaoperaatioiden toimintaympäristön eroavaisuus on kuitenkin oletettavasti riittävän suuri, kun sitä verrataan puolustusvoimien rauhanajan toimintaympäristöön, jotta tämänlainen tutkimus on mahdollista.

⁷⁰ CIA internet sivut: <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/bk.html/> luettu 17.4.2013

Ulkoasiainministeriön internet sivut: <http://formin.finland.fi/public/default.aspx?contentid=65725&nodeid=34437&contentlan=1&culture=fi-FI/> luettu 17.4.2013

⁷¹ ALTHEA-operaation internet sivut: http://www.euforbih.org/index.php?option=com_content&view=article&id=15&Itemid=134/ luettu 17.4.2013

⁷² Anttila, Ulla. 2012: Enhancing human security through crisis management – opportunities and challenges for learning s 56

4 KYSELYN TULOKSET

Tässä luvussa käsitellään tutkimuksen tuloksia yksittäisinä kysymyksinä ja väitteinä. Metodina käytetään tilastollisesti kuvaavaa analyysiä. Kysymysten ja väitteiden tukena käytetään kyselyyn vastanneiden vapaita kommentteja syventämään näkemystä aihepiiriin. Kyselyyn vastanneiden lukumäärä on 100. Tuloksissa käytetään yksikkönä prosenttia, vaikka se olisi sama kuin vastausten määrä.

Kysymyslomakkeen väitteet ovat pääsääntöisesti likertin-asteikolla 1-5 (1 = täysin eri mieltä, 5 = täysin samaa mieltä). Vastaajien nolla (0 = en osaa sanoa / en halua vastata) vastuksia ei ole huomioitu taulukoissa tai kaavioissa, eivätkä ne vaikuta kuvaaviin tunnuslukuihin. Ainoat likertin-asteikosta poikkeavat kysymykset ovat taustatietokysymykset (kysymykset 1-7), vapaat kommentit (16, 27 ja 32) sekä vapaamuotoinen kysymys (9). Tässä luvussa taulukot kuvaavat taustatietojen vastauksia, pylväsdiagrammit likertin-asteikolla esitettyjä väitteitä ja vapaamuotoiset vastaukset on sijoitettu niihin liittyviin asiayhteyksiin.

Yksittäisten kysymyksien ja väitteiden tilastollista analyysiä kuvataan seuraavilla tunnusluvuilla; moodi, mediaani, keskiarvo ja keskihajonta. Moodi tarkoittaa yksittäisessä kysymyksessä lukumäärällisesti useimmin esiintyvää vastausta eli korkeinta frekvenssiä. Mediaani eli keskiluku on suuruusjärjestyksessä olevien vastausten arvoista keskimmäinen. Keskiarvo eli aritmeettinen keskiarvo, saadaan laskemalla kaikki vastausten arvot yhteen ja jakamalla vastausten lukumäärällä. Keskihajonta kuvaa arvojen vaihtelua keskiarvon ympärillä, keskihajonta on sitä pienempi mitä lähempänä arvot ovat keskiarvoa.⁷³ Koska tuloksia kuvatessa voi moodi, mediaani, keskiarvo ja keskihajonta kuvata aineistoa hyvinkin eri tavalla, aineistoa kuvataan useammalla tunnusluvulla.

4.1 Taustatiedot

Kyselyyn vastasi yhteensä 100 henkilöä, joten vastaajien lukumäärä on taustatietokysymyksissä myös prosenttiosuus vastaajista. Vastaajilla ei ollut taustatietoja kysyttäessä mahdollista jättää vastaamatta, koska kysymykset oli määritetty pakollisiksi. Vaihtoehtoa en osaa sanoa tai en halua vastata ei ollut taustatietokysymyksissä ollut. Taustatietojen tarkoitus on kuvata millaiset henkilöt ovat kyselyyn vastanneet, lisäksi niitä käytetään taustamuuttujina luvun viisi varianssianalyyseissä. Taustatietoja ei ole luontevaa kuvailla keskiarvolla tai mediaanilla,

⁷³ Metsämuuronen, Jari, 2008: Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä, s 339–343

koska kysymykset kuvaavat luokitteluasteikolla mitattavia muuttujia. Esimerkiksi henkilöstöryhmästä ei voi laskea keskiarvoa, koska vaihtoehdot eivät ole numeraalisia. Vastaajien taustatiedot kuvataan taulukoissa 1-7.

Taulukko 1 (HENKILÖSTÖRYHMÄ)

1. Palvelen puolustusvoimissa

upseerina	opistoupseerina	aliupseerina	erikoisupseerina
58 %	38 %	2 %	2 %

Kysymyksessä ”1. Palvelen puolustusvoimissa...” kartoitettiin kyselyyn vastaajien jakautumista puolustusvoimien eri henkilöstöryhmiin. Vastaajista oli 58 % upseereita. Kyselyssä ei ole huomioitu tarkemmin millaisen koulutuksen upseerit ovat käyneet vaan upseereita käsiteltiin yhtenä joukkona. Opistoupseereita oli vastaajista 38 % ja he olivat seuraavaksi suurin ryhmä. Aliupseerit 2 % ja erikoisupseerit 2 % oli vastaajissa selkeänä vähemmistönä.

Taulukko 2 (IKÄ)

2. Mennessäni kriisinhallintaoperaatioon olin... -vuotias

alle 25	25 – 29	30 – 34	35 – 39	40 – 44	yli 45
1 %	19 %	37 %	18 %	18 %	7 %

Kysymyksessä ”2. Mennessäni kriisinhallintaoperaatioon olin... -vuotias” selvitettiin vastaajien fyysistä ikää heidän mennessään operaatioon. Tämän kysymyksen avulla tutkimuksessa oli mahdollista selvittää vaikuttaako fyysinen ikä johtamiskäyttäytymisen kokemiseen. Alle 25-vuotiaita oli vain 1 %, ikäryhmään 25–29-vuotiaat kuului 19 %, ikäryhmään 30–34-vuotiaat kuului 37 %, ikäryhmään 35–39-vuotiaat kuului 18 %, ikäryhmään 40–44-vuotiaat kuului 18 % ja ikäryhmään yli 45-vuotiaat kuului 7 % vastaajista.

Taulukko 3 (KOKEMUS)

3. Olin palvellut puolustusvoimien virassa kun lähdin operaatioon... vuotta

0 – 3	4 – 7	8 – 11	12 – 15	16 – 19	yli 20
8 %	24 %	26 %	13 %	12 %	17 %

Kysymyksessä ”3. Olin palvellut puolustusvoimien virassa kun lähdin operaatioon... vuotta” selvitettiin kyselyn vastaajien kokemusta virkavuosilla mitaten heidän lähtiessään operaatioon. Tämä kysymys mahdollistaa tutkimuksessa kokemuksen vertaamisen johtamisen koke-

misessa. Vastaajat vastasivat virkavuosiin seuraavasti, 0-3 vuotta 8 %, 4-7 vuotta 24 %, 8-11 vuotta 26 %, 12–15 vuotta 13 %, 16–19 vuotta 12 % ja yli 20 vuotta 17 %.

Taulukko 4 (OPERAATIO)

4. Operaatio jossa palvelin

ISAF	KFOR	UNIFIL	ALTHEA	ATALANTA	MINURCAT
48 %	35 %	2 %	10 %	1 %	4 %

Kysymyksessä ”4. Operaatio jossa palvelin...” kartoitetaan vastaajien jakautumista eri kriisinhallintaoperaatioihin. Operaatiot tietämällä voidaan tutkimuksessa vertailla eri kriisinhallintaoperaatioita ja niissä johtamiskäyttäytymisen kokemisen eroja. Kyselyyn vastanneet palvelivat seuraavasti: Afganistanissa (ISAF) palveli 48 %, Kosovossa (KFOR) palveli 35 %, Libanonissa (UNIFIL) palveli 2 %, Bosnia-Hertsegovinassa (ALTHEA) palveli 10 %, Somalian rannikolla (ATALANTA) palveli 1 % ja Tšadissa (MINURCAT) palveli 4 %. Kyselyyn vastanneiden joukossa on mahdollisesti henkilöitä, jotka ovat palvelleet useammassakin operaatiossa. Heitä ohjeistettiin vastaamaan viimeisimmän operaation mukaan, jossa he ovat palvelleet tutkimuksen rajaukseen kuuluvissa tehtävissä.

Taulukko 5 (TEHTÄVÄ)

5. Palvelin operaatiossa

Joukkueen / vast. johtajana	Erillisryhmän / vast. johtajana
42 %	58 %

Kysymyksessä ”5. Palvelin operaatiossa...” selvitetään vastaajien tehtävää kriisinhallintaoperaatiossa. Vastaajista palveli joukkueen tai vastaavan johtajana 42 % ja erillisryhmän tai vastaavan johtajana 58 %.

Taulukko 6 (IKÄ VERRATTUNA ALAISTEN IKÄÄN)

6. Verrattuna johtamani joukon keski-ikään olin

huomattavasti nuorempi (yli 10 vuotta)	nuorempi	noin keski-ikäinen	vanhempi	huomattavasti vanhempi (yli 10 vuotta)
1 %	12 %	28 %	50 %	9 %

Kysymyksessä ”6. Verrattuna johtamani joukon keski-ikään olin...” selvitetään johtajan ja hänen alaistensa välistä fyysisen iän suhdetta. Tämän kysymyksen avulla on mahdollistaa tut-

kia vaikuttaako johtajan ikä verrattuna joukon keski-ikään johtamiskäyttäytymisen kokemi-
seen. Vastaajista 1 % oli yli 10 vuotta joukkoaan nuorempi, joukkoaan nuorempi oli 12 %,
noin keski-ikäisiä oli 28 %, joukkoaan vanhempia oli 50 % ja yli 10 vuotta joukkoaan van-
hempia oli 9 %.

Taulukko 7 (VAARALLISUUS)

7. Jouduin operaatiossa henkeä uhkaavaan tilanteeseen

kyllä	en
46 %	54 %

Kysymyksessä ”7. Jouduin operaatiossa henkeä uhkaavaan tilanteeseen” selvitetään toimin-
taympäristön vaarallisuutta. Kysymyksen avulla on mahdollista vertailla vaikuttaako vaaralli-
seen tilanteeseen joutuminen johtamiskäyttämisen kokemiseen. Vastaajista 46 % joutui ope-
raatiossa hengenvaaralliseen tilanteeseen ja 54 % ei joutunut.

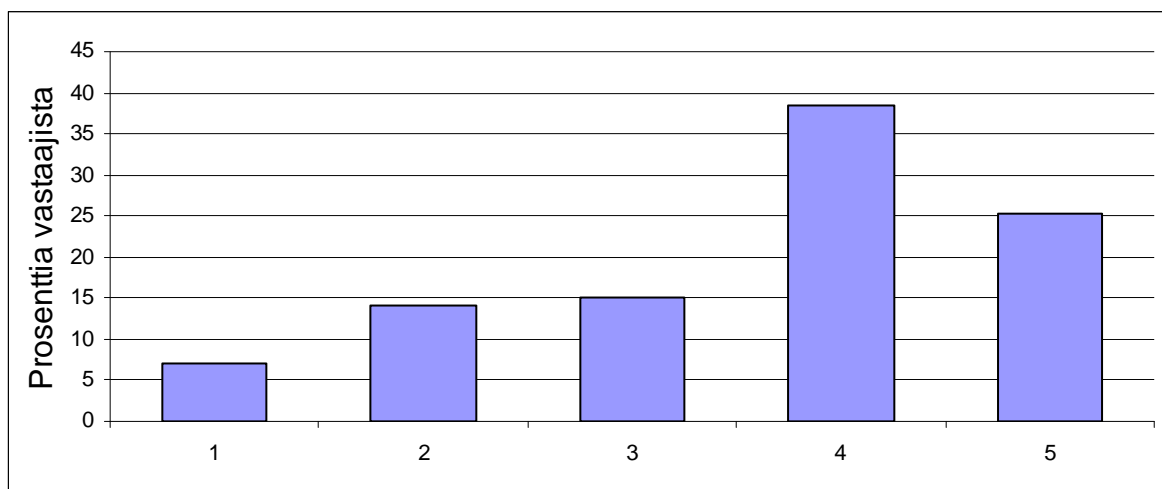
Kyselyyn vastanneita voisi moodien perusteella luonnehtia, että keskimääräisesti hän on 30 –
34 upseeri, joka oli palvellut puolustusvoimissa 8 – 11 vuotta ennen pääsemistään erillisryh-
män johtajaksi ISAF-operaatioon. Hän on alaisiaan vanhempi, eikä joutunut operaatiossa hen-
keä uhkaavaan tilanteeseen.

4.2 Johtaminen haastavuus KRIHA vs. RA toimintaympäristö

Kyselyyn vastanneista suurin osa koki johtamisen haastavammaksi kriisinhallintatehtävissä
kuin puolustusvoimien rauhanajan työssään. He vastasivat kaavion 1 mukaisesti väitteeseen
aiheesta.

Kaavio 1 (JOHTAMISEN HAASTAVUUS KRIIHA VS RA)

8. Koin johtamisen haastavammaksi kriisinhallinta toimintaympäristössä, kuin toimiessani puolustusvoimien rauhanajan tehtävissäni.



Huom: Asteikko 1 – 5 (1 = täysin erimielä, 5 = täysin samaa mieltä)

Väitteen ”8. Koin johtamisen haastavammaksi kriisinhallinta toimintaympäristössä, kuin toimiessani puolustusvoimien rauhanajan tehtävissäni.” kuvaavat tunnusluvut ovat seuraavat: mediaani 4, moodi 4, keskiarvo 3,61 ja keskihajonta 1,21. Kyselyyn vastanneista 63,7 % vastasi vaihtoehdon 4 tai 5. Lisäksi vastaajilla oli mahdollisuus kommentoida vapaasti eroa johtamisen haastavuudessa. Kysymykseen ”9. Jos koit, miten?” vastasi 63 henkilöä ja heidän vastauksensa oli mahdollista jakaa muutama selkeään teemaan. Vastauksista nousi esille vastuu alaisista, jatkuva operaatiossa toimiminen, ulkoiset uhkatekijät, toiminnan monikansallisuus ja oman joukon heterogeisuus.

Selkeimpänä haasteena kriisinhallintaoperaatiossa johtamisessa on kyselyn mukaan jatkuva vastuu alaisista. Johtajat kokivat, että heidän tärkein tehtävänsä on tuoda alaiset terveenä kotiin ja se painaa mieltä lähes jokaista päätöstä tehdessä. Kaksi kyselyn vastaajista kuvaili asiaa seuraavasti:

”Rauhan ajan tehtävissä riskit ovat hallittavissa ja suurin osa riskeistä on tiedostettu sekä ennaltaehkäisty. Afganistanissa riskitekijöitä on lukematon määrä ja kaikkien ehkäiseminen on mahdotonta. On tehtävä valintoja, joilla riskejä voi pienentää sekä oltava koko ajan valmiudessa toimimaan, kun jotain sattuu. Huoli ryhmän miesten hyvinvoinnista ja turvallisuudesta on jatkuvaa, ainakin itselläni. Mikään ei ajanut sen tosiasian ohi, koskaan. Johtajana oli oltava 'hereillä' silloinkin, kun riskitekijät oli pienemmät”

”Tilanteet ovat todellisia eivätkä harjoituksia. Näin ollen oma tilanteenarviointi, päätökset ja käskyt vaikuttavat todelliseen toimintaan ja saattavat johtaa tai olla johtamatta ihmishenkien menetykseen.”

Johtajat kokivat jatkuvan operaatiossa toimimisen haastavana, heistä moni käytti termiä ”24/7” kuvaamaan johtamista koko ajan. Puolustusvoimien rauhanajan tehtävissä toimiessa on johtajalla mahdollisuus työpäivän jälkeen ottaa etäisyyttä alaisiin, mutta rauhanturvaaja ei voi poistua kriisinhallintatoimintaympäristöstään kuin palvelusvapaille. Myös omaa yksityisyyttä johtajat olisivat arvostaneet. Toisaalta myös yksilöiden jatkuva yhteiselo voi tuottaa haasteita kanssakäymisessä. Yksi vastaajista kuvaa jatkuvuutta seuraavasti:

”Kriha-tehtävässä ollaan tekemisissä toistensa kanssa 24/7 periaatteella. Mahdolliset ristiriidat eivät kerkeä lauhtumaan samoin kuin rauhanajan työssä.”

Ulkoiset uhkatekijät tuovat oman haasteensa johtamiselle. Sodan kaltaisessa ympäristössä suunnittelun tärkeys korostuu ja väärin päätösten vaikutukset voivat olla kohtalokkaita. Vastaajat kuvailevat uhkatekijöitä seuraavasti:

”Johtamisessa piti aina keskittyä koko joukkoa koskevaan yhteiseen toimintamalliin mahdollisessa uhkatilanteessa ja selviytymiseen yksinkertaisilla johtamissuorituksilla yllättävissäkin tilanteissa. Kaikkiin oletettavissa oleviin tilanteisiin tuli olla jonkinlainen ennaltamietitty ratkaisu jatkuvasti.”

”Operaatiossa jouduin johtamistehtäviin paineen ja kuoleman pelon ollessa osallisena omaan ja ryhmän henkilöihin.”

”Rauhan aikana kukaan ei ammu RPG:llä mun autoa.”

Osa vastaajista koki monikansallisen toimintaympäristön haastavaksi. Työskentely paikallisviranomaisten kanssa tai muiden maiden erilaiset toimintatavat vaativat erilaista johtamista. Nissisen mukaan monikansallisessa ympäristössä voi oman haasteensa tuoda kansallisten kontaktien hyödyntäminen ja näin toimiminen epävirallista tietä⁷⁴. Yksi vastaajista kuvaili johtamista seuraavasti:

⁷⁴ Nissinen V, Anttalainen J, Kauppinen R. 2008: Sovella syväjohtamista: s 149

”usein oli myös ulkomaalaisia tai paikallisviranomisia alistettuna ja silloin joutu välillä käyttämään erilaista johtamistapaa”.

Oman joukon heterogeenisyyden koki muutama vastaaja haastavana, heistä pari vertasi *”ai-kuisten”* ja ammattilaisten johtamista varusmieskoulutukseen. Heidän mukaansa rauhanturvaaja osaa kyseenalaistaa käskyjä ja vaatia perusteluita valitusta toimintatavasta. Yksi vastaajista kuvailee johtamisen haasteita seuraavasti:

”joukon ikärakenne oli haastava 20v-44v, tehtävien haastavuus oli eri luokkaa kuin kotimaassa, asiantuntijaorganisaatio haastava johdettava, tehtävä kentänlaajuus oli todella laaja,”

Osa vastaajista koki johtamisen helpommaksi kriisinhallintaoperaatiossa kuin rauhanajan työssään. Yhtenä johtamista helpottavana tekijänä koettiin alaisten hyvä motivaatio. Alaisten korkeata motivaatiota osoittaa myös kyselyn väite *”20A. Minulla on ollut erittäin motivoituneita alaisia kriisinhallintaoperaatiossa”*, johon keskiarvoksi tuli 4,53, kun käytetään likertin-asteikkoa 1-5. Vertailuna alaisten motivaatiosta voi tarkastella väitteen 20B eli alaisten motivaation rauhanajan tehtävissä kokemista, joka sai keskiarvon 3,62. Johtajuuden haastavaksi kokemiseen vaikuttaa millaisia tehtäviä keskenään vertaa. Eräs vastaajista kommentoi seuraavasti:

”Johtamisen vaikeuteen vaikuttaa todella paljon se millaisia alaisia on. Itselläni oli todella hyvä ryhmä, jonka kanssa ei tullut juurikaan erimielisyyksiä, eikä minun johtajuutta koskaan kyseen alaistettu. Vaikka olosuhteet ja tilanne aiheutti omat haasteensa, koin kuitenkin johtamisen kuitenkin helpommaksi kuin kotimaassa perusyksikönpäällikkönä toimimisen.”

Kokonaisvaltaisesti johtajuuden eroavaisuutta kriisinhallintaoperaation ja rauhanajan tehtävien välillä kuvailee yksi vastaaja seuraavasti:

”Tavallaan voisi sanoa johtamisen olleen siinä mielessä helpompaa, että kaikki RA-tauhka (perusyksikön hallinto) loisti poissaolollaan. Haastavammaksi johtamisen tekivät kuitenkin seuraavat asiat: ulkoinen uhka, ryhmän sisäinen henkilökemia (vaikuttaa paljon ajan myötä), eri yhteistoimintaosapuolet ja niiden varsin erilaiset

toimintatavat. Esimerkkinä heittäisin, että partioon lähdetessä oli otettava aivan eri tavalla kantaa lääkintähuollon järjestelyihin (ts. miten saadaan varmasti omat miehet evakoitua) kuin rauhanajan harjoituksissa, missä nämä asiat viitataan lähinnä kintaalla.”

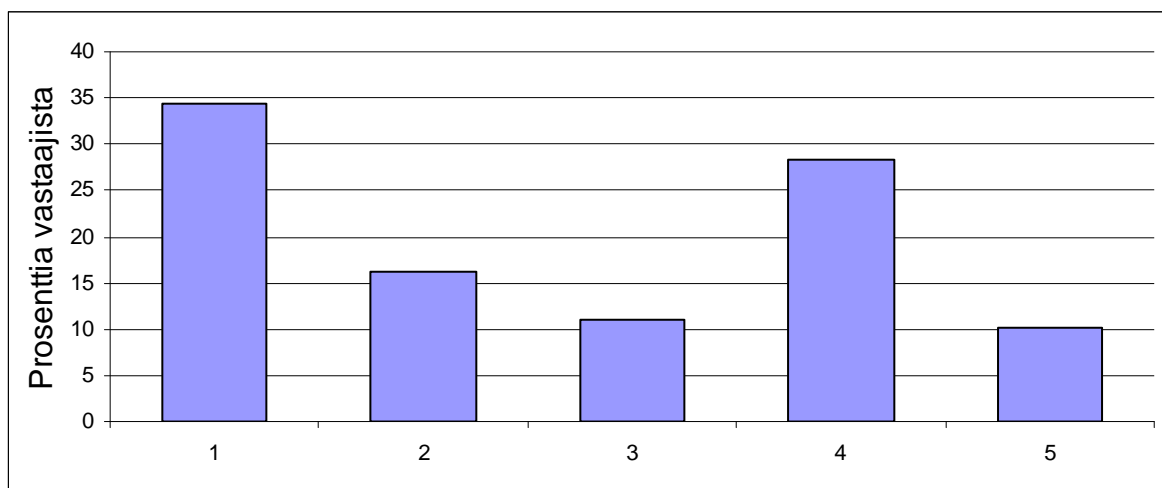
4.3 Johtamistavan muuttaminen

Väitteissä 10, 11 ja 12 tarkastellaan johtajan kokemusta oman johtamiskäyttämisen muutoksesta tai sen muutostarpeesta. Kyselyn tuloksissa johtamistavan muutos ei ole selkeästi havaittavissa, kuitenkin osa johtajia kokee muuttaneensa johtamistaan. Esimerkiksi eräs vastaaja kommentoi väitettä 11 seuraavasti:

”Operaation aikana kehityin johtajana ja sitä myöden myös johtamiseni muuttui hieman.”

Kaavio 2 (JOHTAMISKÄYTTÄMISEN MUUTTAMINEN KRIHA VS RA)

10. Muutin johtamistapaani operaation alkaessa verrattuna puolustusvoimien rauhanajan tehtävissä käyttämäni.



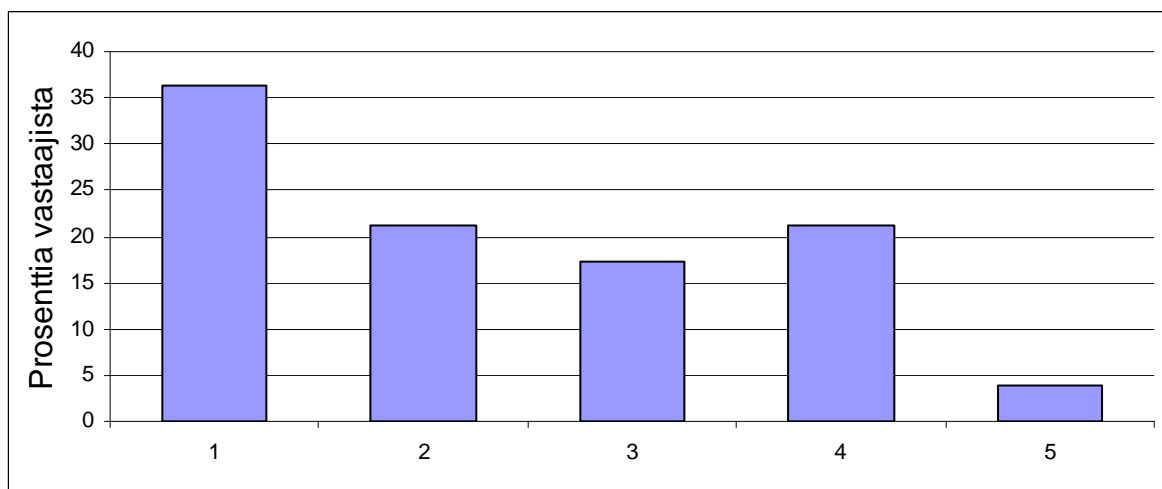
Huom: Asteikko 1 – 5 (1 = täysin erimielä, 5 = täysin samaa mieltä)

Väitettä ”10. Muutin johtamistapaani operaation alkaessa verrattuna puolustusvoimien rauhanajan tehtävissä käyttämäni.” kuvaavat tunnusluvut ovat seuraavat: mediaani 2, moodi 1, keskiarvo 2,64 ja keskihajonta 1,45. Kaaviosta 2 ilmenee, että pääosa vastaajista valitsi vaihtoehdon 1 (34,3 %) tai 2 (16,2 %) ja kokee ettei ole muuttanut johtamistaan, on kuitenkin huomioitava että 28,3 % vastaajista valitsi vaihtoehdon 4. Johtamistavan muutoksen ja sen kokemisen moninaisuutta kuvaa eräs vastaajista seuraavasti:

*”Johtamistavan ei tarvitse muuttua. Eri asioita johdetaan eri tavalla huomioi-
den toimintaympäristö. Jos aikaisemmin on saavuttanut hyviä tuloksia toimin-
nallaan, ei tarvitse muuttua; ja jos edelleen saavutetaan halutut päämäärät, niin
jatketaan samalla mallilla.”*

Kaavio 3 (JOHTAMISKÄYTTÄMISEN MUUTTAMINEN KESKEN OPERAATION)

11. Muutin johtamistapaani operaation aikana.

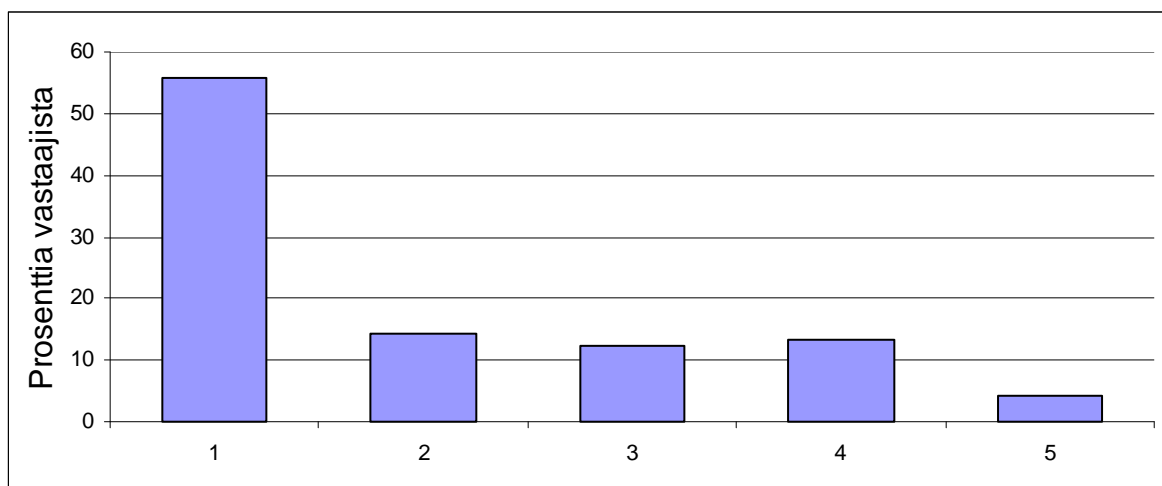


Väitteen ”11. Muutin johtamistapaani operaation aikana.” kuvaavat tunnusluvut ovat seuraavat: mediaani 2, moodi 1, keskiarvo 2,35 ja keskihajonta 1,28. Kaaviosta 3 on selkeästi havaittavissa, ettei suurin osa vastaajista ole muuttanut johtamistapaansa operaation aikana vaihtoehtoon 1 valitsi 36,4 % ja vaihtoehtoon 2 valitsi 21,2 % vastaajista. Osa vastaajista kuitenkin koki muuttaneensa johtamistaan sillä, 21,2 % valitsi vaihtoehtoon 4 ja 4 % vaihtoehtoon 5. Erään vastaajan kommentti johtamisen muutoksesta:

”Johtamistapani muuttui alusta alkaen koko operaation ajan sitä passivisemaksi mitä enemmän hitsauduimme yhteen. Uuden rotaation yhteydessä kontrolli lisääntyi taas hetkeksi.”

Kaavio 4 (JOHTAMISEN MUUTTAMINEN JOS TILANNE OLISI OLLUT KIREÄMPI)

12. Jos tilanne operaatiossa olisi ollut kireämpi, olisin johtanut eri tavalla.



Väitteen ”12. Jos tilanne operaatiossa olisi ollut kireämpi, olisin johtanut eri tavalla.” kuvaavat tunnusluvut ovat seuraavat: mediaani 1, moodi 1, keskiarvo 1,96 ja keskihajonta 1,27. Kuten kaaviosta 4 voi havaita, pääosa vastaajista ei olisi muuttanut johtamistaan vaikka tilanne olisi ollut kireämpi. Eräs vastaajista kommentoi väitettä seuraavasti:

”Tilanteen kireydellä ei olisi ollut vaikutusta johtamiseen. Toimintatavat ja johtaminen samalla lailla eri tilanteissa luo luottamusta ja turvallisuutta.”

Kaavioista 2-4 ilmenee, että moodi kaikissa johtamisen muuttamista mittaavissa väitteissä on yksi. Pääosa johtajista ei koe tarvetta muuttaa johtamistaan. Yksi vastaajista kommentoi johtamistavan muuttamista seuraavasti:

”Johtamistavan vaihtamisessa on selvä riski, ellei todella tiedä mitä on tekemässä ja osaa sitä. Jollet osaa aidosti johtaa ’uudella tavalla’, on varmasti parempi jättää kokeilematta sillä ’valheella’ on lyhyet jäljet. Operaation tilanteesta riippuen eri painotukset korostuvat johtamisessa, mutta varsinaisesti oma henkilökohtainen tyylini ei ole vaihtunut operaatioiden välillä.”

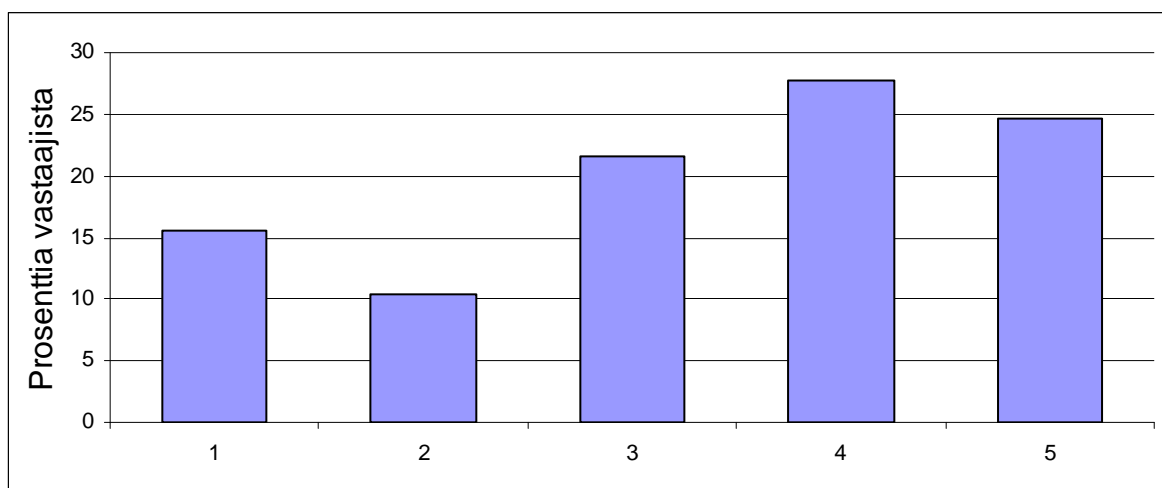
4.4 KRIHA operaatio verrattuna RA-tehtäviin

Väitteillä 13, 14 ja 17–26 verrataan kriisinhallintaoperaatiossa saatuja kokemuksia puolustusvoimien rauhanajan tehtävissä saatuihin. Osa väitteistä käsittelee suoranaisesti johtamista ja osa siihen vaikuttavia tekijöitä, kuten motivaatiota. Väitteet 17–26 ovat kaksiosaisia, joissa

kyselyyn osallistuneet vastaavat väitteeseen kuinka he ovat kokeneet johtamiseen liittyviä asioita kriisinhallintaoperaatiossa ja puolustusvoimien rauhanajan tehtävissään.

Kaavio 5 (LUOTTAMUS TYÖKAVEREIHIN KRIHA VS. RA)

13. *Pystyin luottamaan työkavereihini (alaiset, vertaiset, esimiehet) paremmin operaatiossa kuin puolustusvoimien rauhanajan tehtävissäni.*



Väitteen ”13. Pystyin luottamaan työkavereihini (alaiset, vertaiset, esimiehet) paremmin operaatiossa kuin puolustusvoimien rauhanajan työtehtävissäni.” kuvaavat tunnusluvut ovat seuraavat: mediaani 4, moodi 4, keskiarvo 3,36 ja keskihajonta 1,37. Kaaviosta 5 ilmenee, että pääsääntöisesti vastaajat luottivat enemmän työkavereihinsa kriisinhallintaoperaatiossa. Muutamat heistä kommentoivat väitettä seuraavasti:

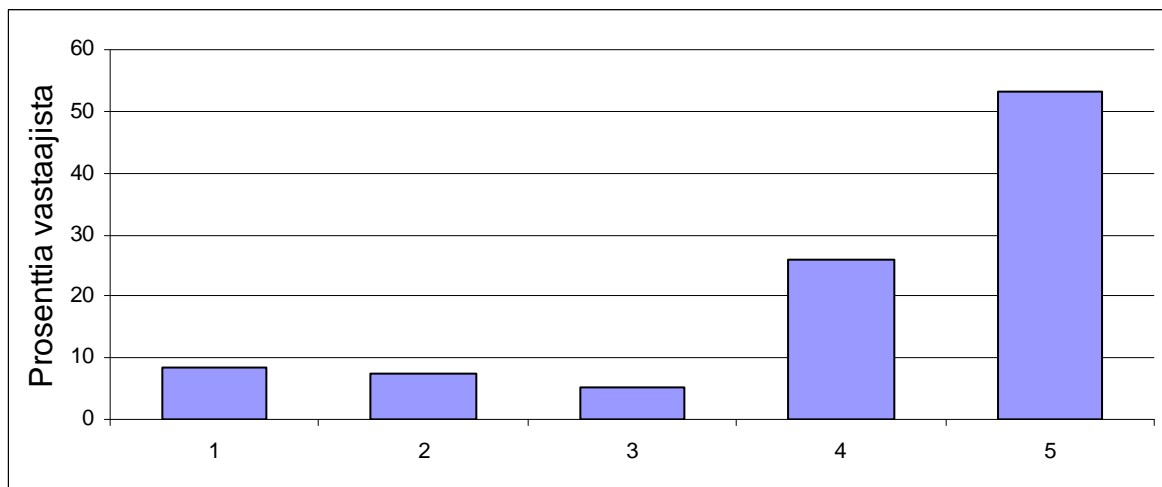
”Olit palvelustovereiden kanssa yhdessä 24/7. Sinun turvallisuutesi oli usein heistä kiinni. Luottamuksesta tuli erittäin vahva. En ollut vastaavaa kokenut aikaisemmin.”

”Luottamus syntyy ja katoaa pitkäaikaisessa yhdessä elämisessä operaatiossa nopeammin kuin normaalissa rauhanajan toiminnassa..”

”Kriha-tehtävissä palvelevat ovat pääsääntöisesti hyvin motivoituneita hoitamaan tehtävänsä, joka edelleen motivoi esimiestä tekemään tuloksellista työtä näiden ammattilaisten kanssa. Mielestäni olen pystynyt luottamaan alaisiini yhtä paljon pv:n rauhanajan hommissa kuin kriha-tehtävissäkin; molemmissa suunnissa on alaisinani olleet tehokkaat ja koulutetut ihmiset.”

Kaavio 6 (OMA MOTIVAATIO KRIHA VS. RA)

14. Olin motivoituneempi palvelemaan operaatiossa kuin puolustusvoimien rauhajan tehtävissäni.

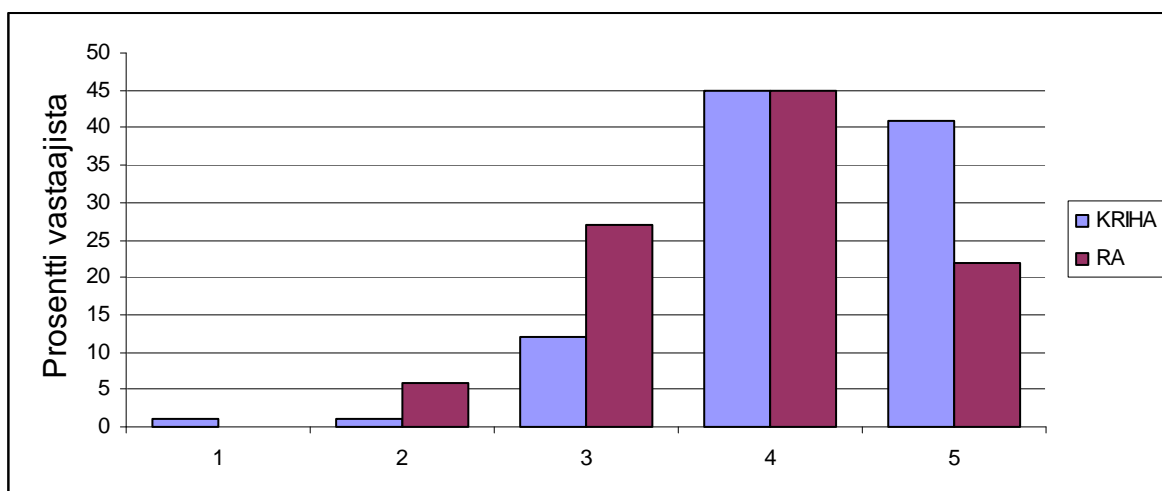


Väitteen ”14. Olin motivoituneempi palvelemaan operaatiossa kuin puolustusvoimien rauhajan tehtävissäni.” kuvaavat tunnusluvut ovat seuraavat: mediaani 5, moodi 5, keskiarvo 4,08 ja keskihajonta 1,28. Kaaviosta ilmenee selkeästi, että vastaajat ovat olleet paremmin motivoituneita palvelemaan kriisinhallintatehtävissä, jopa 79,1 % vastaajista valitsi vaihtoehdon 4 tai 5. Yksi vastaaja kommentoi väitettä seuraavasti:

”Tehtävän kuva oli selkeä. Tehtävä oli itsenäinen, mielekäs, motivoiva ja haastava. Yllätyksiä ylempää ei tullut yllättäen, ei oikealta, eikä vasemmalta kuten ra-töissä.”

Kaavio 7 (OMAN JOHTAMISEN KOKEMINEN)

17. Pidän itseäni pääasiassa ihmisten johtajana.

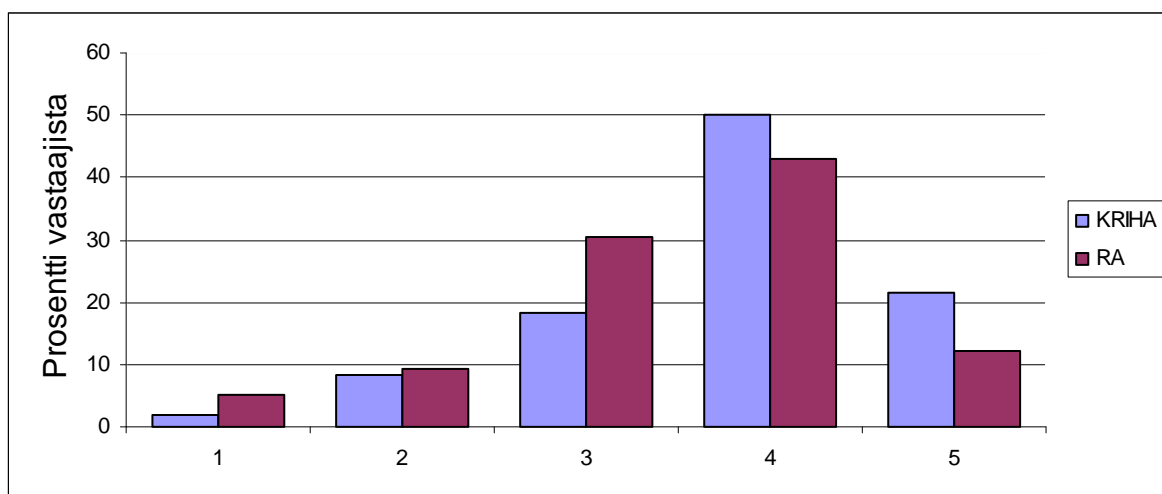


Väitteen ”17. *Pidän itseäni pääasiassa ihmisten johtajana.*” kuvaavat tunnusluvut ovat seuraavat: KRIHA mediaani 4, moodi 4, keskiarvo 4,24 ja keskihajonta 0,78 sekä RA mediaani 4, moodi 4, keskiarvo 3,83 ja keskihajonta 0,84. Vastaajat pitävät itseään enemmän ihmisten johtajana kriisinhallintaoperaatiossa ja yksi vastaajista kuvaa tuntemuksiaan seuraavasti:

”Ihmisten johtaminen operaatiossa korostuu. RA-tehtävässä kouluttaja on osuvampi ilmaisu, kuin johtaja.”

Kaavio 8 (ORGANISAATIOKULTTUURIN TUKI)

18. *Organisaatiokulttuuri on tukenut asemaani johtajana.*



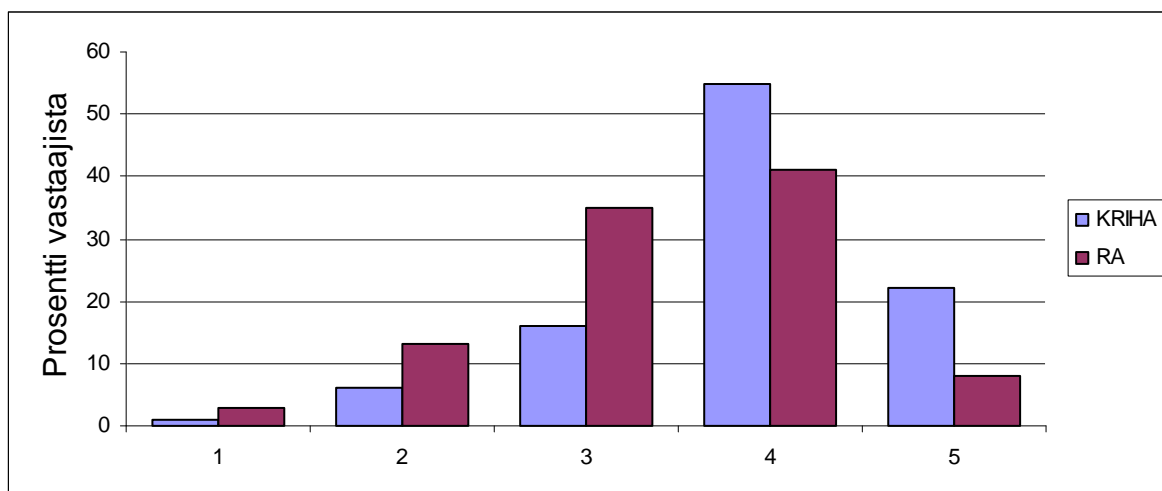
Väitteen ”18. *Organisaatiokulttuuri on tukenut asemaani johtajana.*” kuvaavat tunnusluvut ovat seuraavat: KRIHA mediaani 4, moodi 4, keskiarvo 3,81 ja keskihajonta 0,94 sekä RA mediaani 4, moodi 4, keskiarvo 3,48 ja keskihajonta 1. Kaavion 8 perusteella voi päätellä, että organisaatiokulttuuri tukee enemmän johtajaa kriisinhallintaoperaatiossa kuin rauhanajan tehtävissä. Kaksi vastaajista kommentoi väitettä seuraavasti:

”RA-toimintaympäristössä turha byrokratia kaataa puolustusvoimat. Kriha tehtävissä kaikki puhaltavat yhteen hiileen ja homma toimii huomattavasti paremmin ja helpommin.”

”Kriisinhallintatehtävissä on vielä jonkun verran vanhaa kulttuuria, jossa kokeneemmat kertovat miten asiat tehdään, eikä johtaja johda. Eli organisaatiokulttuuri ei tue johtajaa.”

Kaavio 9 (ORGANISAATORAKENTEET)

19. Mielestäni organisaatorakenteet ovat olleet toimivia.

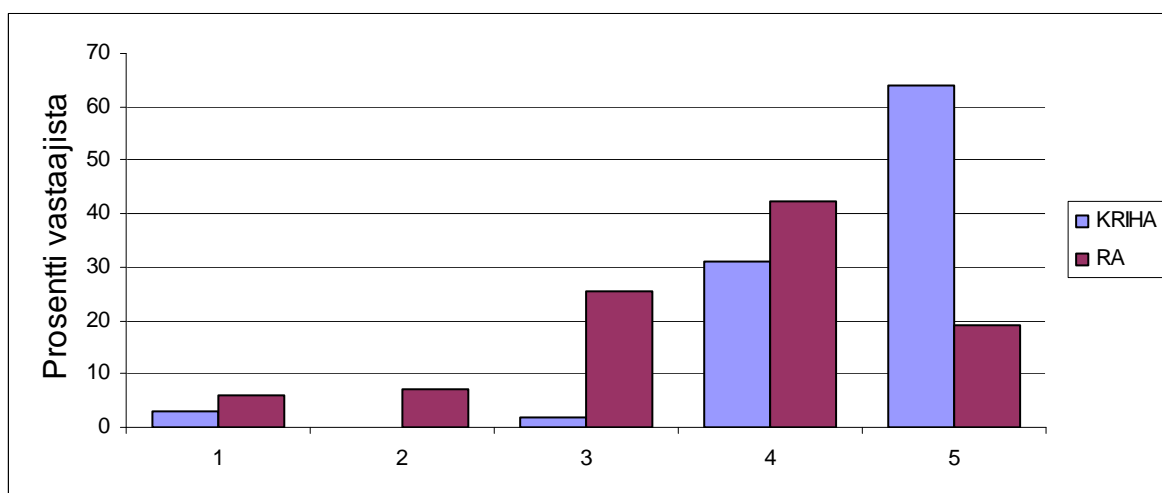


Väitteen ”19. Mielestäni organisaatorakenteet ovat olleet toimivia.” kuvaavat tunnusluvut ovat seuraavat: KRIHA mediaani 4, moodi 4, keskiarvo 3,91 ja keskihajonta 0,84 sekä RA mediaani 3, moodi 4, keskiarvo 3,38 ja keskihajonta 0,92. Kaavion 9 mukaan organisaatorakennetta pidetään operaatiossa toimivampana kuin rauhanajan puolustusvoimissa. Eräs vastaajista kuvailee rauhanajan haasteita seuraavasti:

”Varusmieskoulutus organisaatiot ovat alimitoitettuja pahasti joka aiheuttaa välillä suuriakin toiminnan mahdollistamis-ongelmia (esim. 1 kouluttaja 44 varusmiestä kohden)”

Kaavio 10 (ALAISTEN MOTIVAATIO)

20. Minulla on ollut erittäin motivoituneita alaisia.

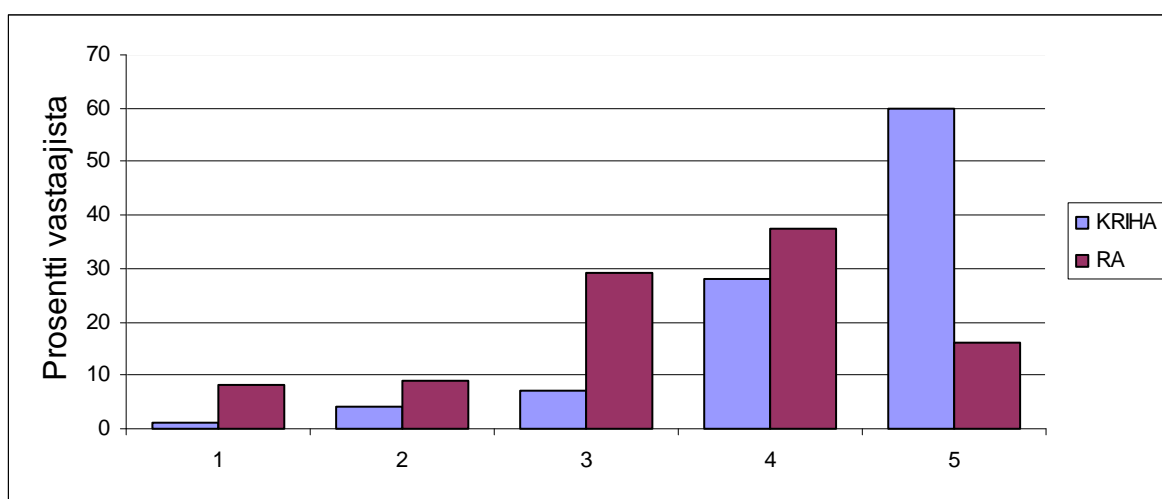


Väitteen ”20. Minulla on ollut erittäin motivoituneita alaisia.” kuvaavat tunnusluvut ovat seuraavat: KRIHA mediaani 5, moodi 5, keskiarvo 4,53 ja keskihajonta 0,81 sekä RA mediaani 4, moodi 4, keskiarvo 3,62 ja keskihajonta 1,07. Kuten kaavio 10 havainnollistaa ovat vastaajat kokeneet alaisensa kriisinhallintatehtävissä erittäin motivoituneiksi (64 % vastaajista vastasi 5). Yksi vastaajista kommentoi seuraavasti:

”Sekä RA että Kriha ympäristöön mahtuu päteviä ja motivoituneita sotilaita että mukavuudenhaluisia ja laiskoja virkamiehiä.”

Kaavio 11 (ALAISTEN TUNTEMINEN)

21. Voin rehellisesti sanoa tuntevani kaikki alaiseni.

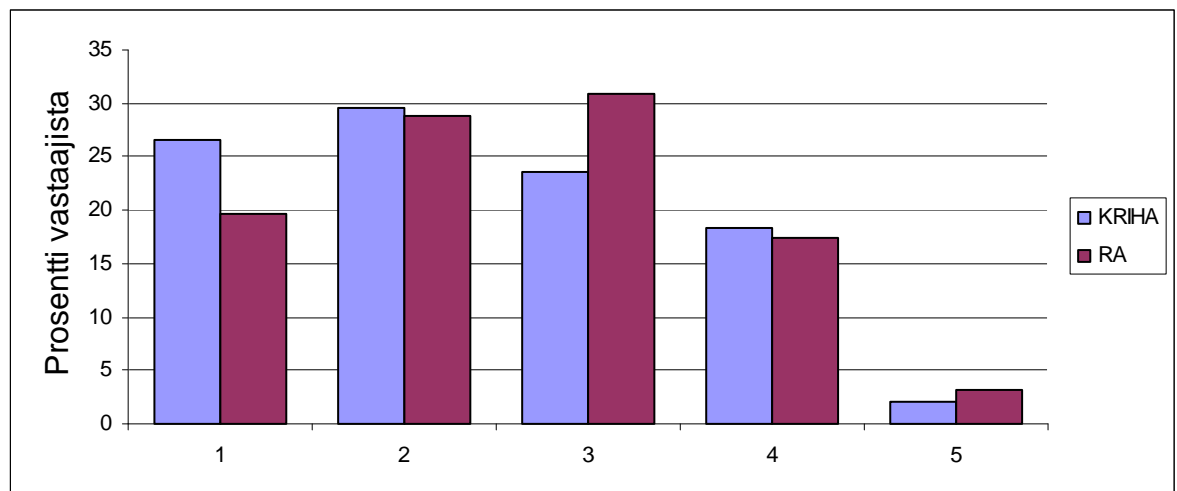


Väitteen ”21. Voin rehellisesti sanoa tuntevani kaikki alaiseni.” kuvaavat tunnusluvut ovat seuraavat: KRIHA mediaani 5, moodi 5, keskiarvo 4,42 ja keskihajonta 0,87 sekä RA mediaani 4, moodi 4, keskiarvo 3,44 ja keskihajonta 1,12. Kaavio 11 perusteella alaisten tunteminen on operaatiossa yleisempää, mutta kommentoissa eräs vastaaja kertoi seuraavasti:

”Joukkueen johtaja tasolla ei alaiset ehdi tulemaan niin tutuiksi kuin perusyksikössä ollessa.”

Kaavio 12 (PASSIIVINEN JOHTAMINEN)

22. Usein totean asioiden sujuvan paremmin omalla painollaan.



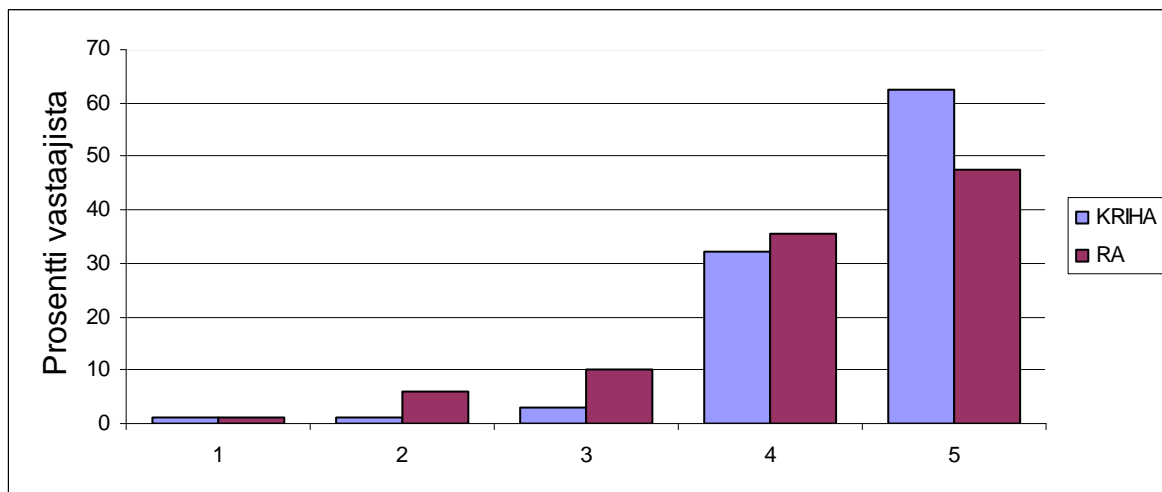
Väitteen ”22. Usein totean asioiden sujuvan paremmin omalla painollaan.” kuvaavat tunnusluvut ovat seuraavat: KRIHA mediaani 2, moodi 2, keskiarvo 2,4 ja keskihajonta 1,13 sekä RA mediaani 3, moodi 3, keskiarvo 2,56 ja keskihajonta 1,09. Kaavion 12 mukaan johtajat antavat yllättävän paljon asioiden mennä omalla painolla molemmissa toimintaympäristöissä. Väitettä kommentoivat vastaajat seuraavasti:

”`Omalla painollaan` voisin tarkoittaa operaatioissa alaisille annettavaa työrauhaa ja luottamista heidän(alaiset) kykyihin enkä sitä että elettäisiin ilman mitään kontrollia ja johtamista. Varusmiesten kanssa mennään hieman kireemmällä kontrollilla.”

”En kokeillut, sujuvatko asiat omalla painollaan KV operaatiossa, kyse oli myös omasta hengestä.”

Kaavio 13 (ESIMERKIN VAIKUTUS)

23. Olen huomannut, että omalla johtajan esimerkilläni on ollut vaikutusta alaisten toimintaan.

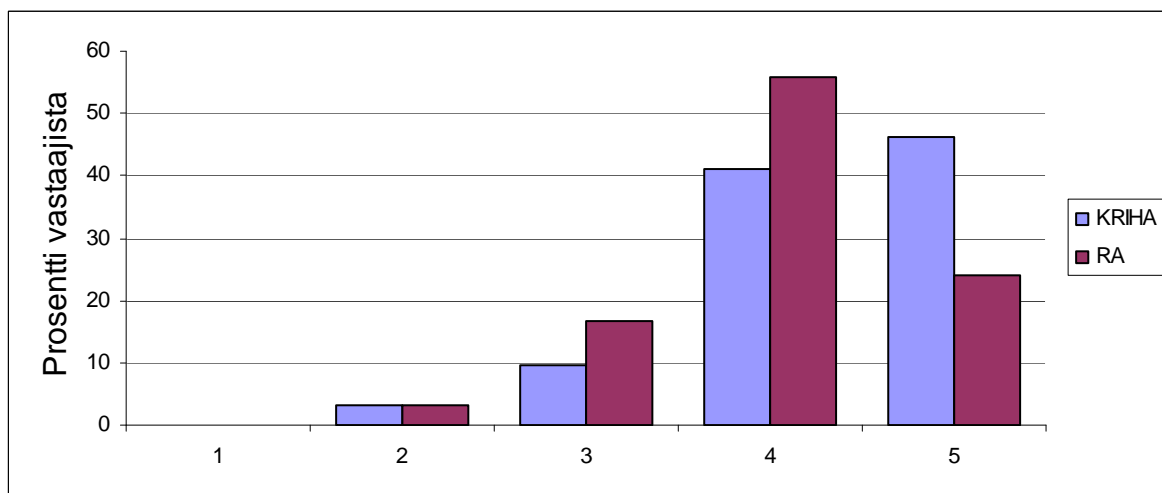


Väitteen ”23. Olen huomannut, että omalla johtajan esimerkilläni on ollut vaikutusta alaisten toimintaan.” kuvaavat tunnusluvut ovat seuraavat: KRIHA mediaani 5, moodi 5, keskiarvo 4,55 ja keskihajonta 0,7 sekä RA mediaani 4, moodi 5, keskiarvo 4,22 ja keskihajonta 0,93. Oman esimerkin on koettu vaikuttavan molemmissa toimintaympäristöissä, operaatiossa vielä hieman enemmän. Yksi vastaaja kommentoi osuvasti:

*”Esimerkki on ryhmänjohtajan tärkein johtamiskeino. Tämä totuus ei saa uhoh-
tua aikuistenkaan kesken, edes aavikolla.”*

Kaavio 14 (OMAN JOHTAJUUDEN KOKEMINEN)

24. Minulle on jäänyt sellainen tunne, että olen pidetty johtaja.

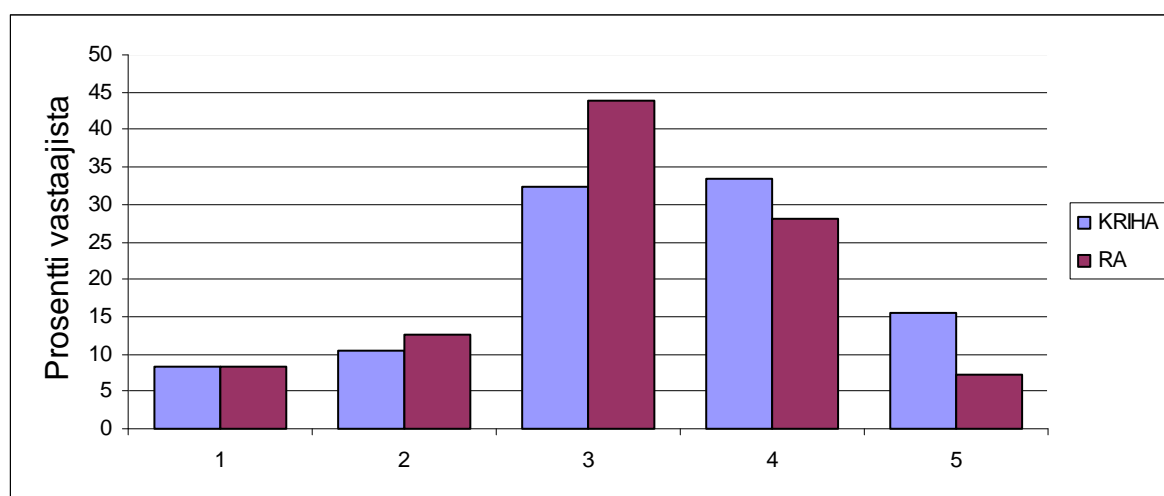


Väitteen ”24. Minulle on jäänyt sellainen tunne, että olen pidetty johtaja.” kuvaavat tunnusluvut ovat seuraavat: KRIHA mediaani 4, moodi 5, keskiarvo 4,31 ja keskihajonta 0,77 sekä RA mediaani 4, moodi 4, keskiarvo 4,01 ja keskihajonta 0,74. Kuten kaaviosta 14 on havaittavissa, johtajat ovat pääsääntöisesti kokeneet olevansa pidettyjä johtajia. KRIHA tehtävissä hieman enemmän kuin RA tehtävissä. Eräs vastaaja kommentoi väitettä seuraavasti:

”Alaisten ja/tai esimiesten miellyttäminen ei saa olla tärkein motivaattori johtamisessa.”

Kaavio 15 (TEHTÄVÄ VS. ALAINEN)

25. Koen tehtävän täyttämisen tärkeämmäksi kuin alaisten hyvinvoinnin.



Väitteen ”25. Koen tehtävän täyttämisen tärkeämmäksi kuin alaisten hyvinvoinnin.” kuvaavat tunnusluvut ovat seuraavat: KRIHA mediaani 3, moodi 4, keskiarvo 3,38 ja keskihajonta 1,13 sekä RA mediaani 3, moodi 3, keskiarvo 3,14 ja keskihajonta 1,01. Kuten kaaviosta 15 voi päätellä, KRIHA operaatiossa tehtävän täytyminen koettiin hieman tärkeämmäksi kuin RA tehtävissä. Väite on hieman kärjistävä ja siihen tuli useita kommentteja. Muutama kommentti väitteestä:

”Vaativassa Kriha operaatiossa alaisten henki ja terveys menee mun mielestä kaiken muun edelle. Palvelukseni aikana oli pari tilannetta jossa jätin suorittamatta annettua käskyä koska tästä olis voinut seurata omia tappioita ja koska oman näkemykseni mukaan käskyn antajalla (KPäällä) ei ollut parasta mahdollista tilannekuvaa. En kertonut tästä esimiehelle tai alaisille vain pidin tideon itselläni.”

”Alaisten hyvinvointi on aina tärkeäm ja vastuullinen asia. Tämä korostuu erityisesti kriha-tehtävissä, jolloin koko sosiaalinen verkko rajoittuu vain työyhteisöön. Hyvinvoiva alainen operaatioalueella on kuin huollettu ase; tiedät voitasi luottaa siihen tiukankin paikan tullen. Jos luistin välissä on hiekkaa, niin tuppaa se rahisemaan ja aiheuttamaan toimintahäiriöitä.”

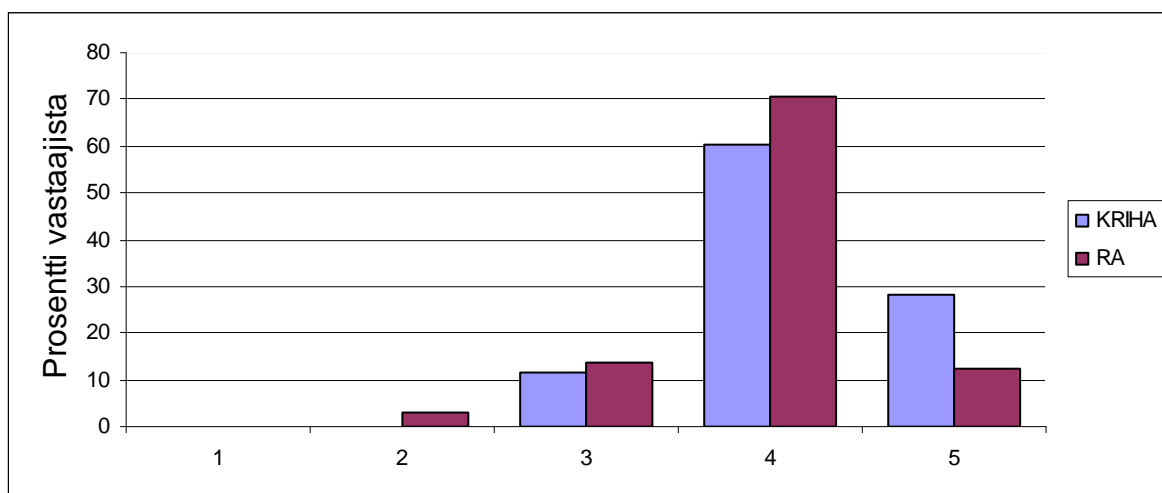
”’tehtävän täyttäminen’ ei ole yksiselitteinen asia. KRIHA-ympäristössä se on sitä useammin, mutta hallinnollisen paskan toteuttaminen vain jonkun mielihalun takia ei toimi kummassakaan. RA-organisaatiossa ’tehtävä’ on usein jotain sellaista mitä esimies kaataa pakkiisi vain saadakseen Mustan Pekan pois omasta kädestään. Alaisten hyvinvointi on ykkönen - jos oikean tehtävän (KRIHA, ihmisten henkeen ja terveyteen liittyvät asiat) täyttäminen on ristissä tämän kanssa niin tehtävä on ykkösenä. Mutta silloin kunditkin ymmärtävät tämän”.

”Hyvinvointiin en laske kuitenkaan hengenvaaraa. Jos ei olla sodassa puolustamassa omaa maata, tehtävän täyttäminen ei ole tärkeämpää kuin kenenkään henki.”

”Miksi alaisten hyvinvointi ja tehtävän täyttäminen asetetaan vastakkain? Tyytyväinen ja hyvinvoiva alainen täyttää tehtävänsä tehokkaammin, motivoitummin ja paremmin. Kriisinhallintatehtävät eivät ole sotaa, jossa tehtävän täyttäminen edellyttää oman hengen ja terveyden uhraamista. Palvelusturvallisuus, toimivat välineet ja osaamisen ylläpitäminen ja kehittäminen ovat ensisijaisia.”

Kaavio 16 (JOHTAJUUDESSA ONNISTUMINEN)

26. Mielestäni olen onnistunut omassa johtamisessani erinomaisesti.



Väitteen ”26. Mielestäni olen onnistunut omassa johtamisessani erinomaisesti.” kuvaavat tunnusluvut ovat seuraavat: KRIHA mediaani 4, moodi 4, keskiarvo 4,17 ja keskihajonta 0,61 sekä RA mediaani 4, moodi 4, keskiarvo 3,93 ja keskihajonta 0,62. Kaavion 16 mukaan johtajat ovat kokeneet onnistuneensa johtamisessaan hieman paremmin kriisinhallintatehtävissä. Väitettä kommentoi eräs vastaajista seuraavasti:

”RA-tehtävässä KV-tehtävää lyhyempi työaika sekä ylimääräiset hallinnolliset tehtävät vievät aikaa niin paljon, että ydintehtävien tekeminen on lähes mahdollista ja johtaminenkin haasteellista.”

Kaikissa, paitsi passiivista johtamista käsittelevässä, väitteissä KRIHA sai suuremman keskiarvon verrattuna RA tehtäviin. Todennäköistä syytä saatuihin lukuarvoihin kuvaa yksi vastaaja seuraavasti:

”Todellisissa johtamistehtävissä motivaatio muodostuu korkeammaksi, kuin ns. kuvitelluissa rauhanajan tehtävissä. Näin ollen johtaminen itsessään muodostuu hieman erilaiseksi.”

4.5 Johtaminen pikatilanteissa

Väitettä ”15. Koen kontrolloivan johtamisen tehokkaaksi pikatilanteissa.” vastaajat kommentoivat runsaasti. Osa vastauksista käsitteli taistelutilanteissa toimimista johtamisen kannalta ja siellä nousi vahvasti esille perustaistelumenetelmien tärkeys. Muutamia kommentteja perustaistelumenetelmiin liittyen:

”Tarkoitan tällä sitä, että johtajan tilanteenarvioinnin tukemiseen ei ole aikaa ’kiinalaiseen parlamenttiin’ ja diskuteeraamiseen tyyliin. Väittäjä on sinällään huonosti rakennettu, että toisaalta joukolle ENNALTA koulutetut perustaistelumenetelmät ovat ratkaisevia pikatilanteissa. Niiden kouluttamisessa käytetty johtamistyyli on taas erilainen kuin joukon johtaminen pikatilanteessa. Tilannelähtöisillä perustaistelumenetelmillä saavutetaan johtajalle aikaa tilanteenarvioinnille ja johtajan käskyllä käynnistyvillä perustaistelumenetelmillä saavutetaan ylivertainen toimeenpanon nopeus. Itsestään selvää.”

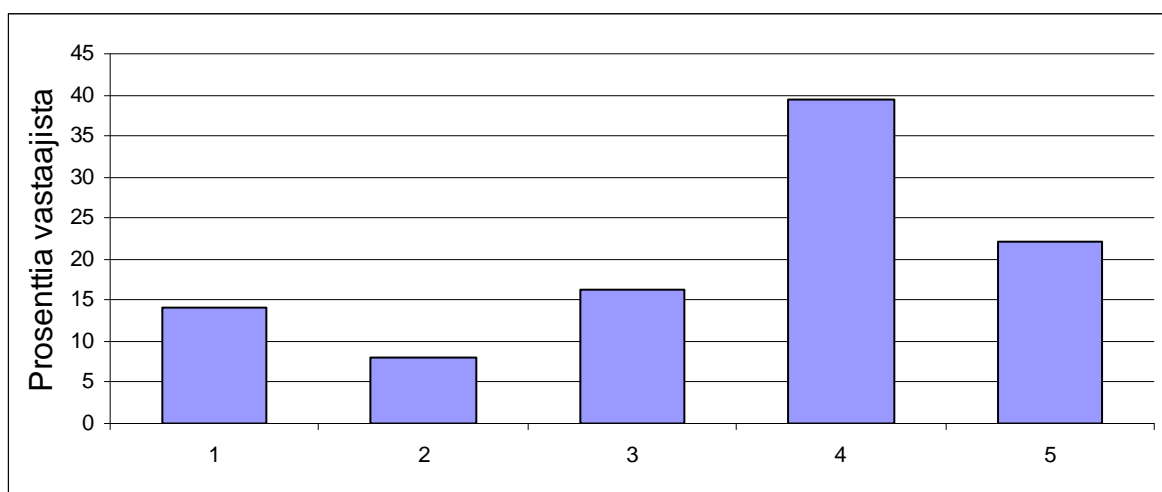
”Pikatilanteessa pyritään toimimaan opeteltujen ja harjoiteltujen mallien mukaisesti, joita myös harjoitutettiin lähes päivittäin. Näin kaikki tietävät toiminnan suunnan.”

”Kontrolloiva johtaminen on eri asia kuin hyvin harjoitelleen joukon perustaitelumenetelmiin ja lyhyisiin komentoihin pohjautuva toiminta pikatilanteessa. Kontrolloiva johtaja käskisi esim. : ’Pirjo, KK tammen vasemmalle puolelle, ammu lyhyttä sarjaa’, toimivan joukon ammattitaitoinen KK- mies valitsee itse parhaan aseman ja tulimuodon vallitsevaan tilanteeseen saadessaan esim. komennnon ’Tue’. Tällöin joukko on tehokkaimmillaan, ja alainen sitoutuu kyvyllään tehtävään. Selkeys tai lyhyt ymmärrettävä ja toteuttamiskelpoinen käsky ei ole sama asia kuin kontrolloiva johtamistapa/mikrojohtaminen, jonka operaatiossa yli viisi päivää ollut mies kokee lähinnä alentavana. Koulutus ennen stressitilannetta on avain kaikkeen. - -”

”- - Henkilöstö on kysynyt jälkeen päin miten he toimivat tietyissä tilanteissa, koska eivät itse muista. Olivat omien sanojensa mukaan kuin unessa. Tähän olen vastannut, että toimitte, juuri niin kuin harjoiteltiin eli oikein. Tämä korostaa ns. harjoittelua ja kertausta eli ’äksiiisiä oksennukseen’ asti. Käytäntö näytti että tasan niin toimit, kuin harjoittelet. - -”

Kaavio 17 (KONTROLLOIVA JOHTAMINEN PIKATILANTEISSA)

15. Koen kontrolloivan johtamisen tehokkaaksi pikatilanteissa.



Väitteen ”15. Koen kontrolloivan johtamisen tehokkaaksi pikatilanteissa.” kuvaavat tunnusluvut ovat seuraavat: mediaani 4, moodi 4, keskiarvo 3,47 ja keskihajonta 1,31. Kaavion 15

perusteella voi päätellä, että suurin osa johtajista kokee kontrolloivan johtamistavan tehokkaaksi pikatilanteissa, mutta väitteen kommentteja lukiessa ei voi päätyä täysin samaan johtopäätökseen. Muutamia kommentteja väitteestä:

”Kontrolli on tehtävä ennen pikatilannetta, ts. varmistuttava siitä, että alaiset tietävät mitä tehdään, heidän ammattitaitonsa on kunnossa jne. Pikatilanteessa jokaisen on osattava toimia ilman johtajan nimenomaista käskyä tai puuttumista tilanteeseen.”

”Pikatilanteissa selkeä käskeminen toimii kyllä, mutta kontrolloivaan johtamiseen kuuluva runsas valvonta ei välttämättä ole lainkaan mahdollista. Sinun tulee tuntea joukkosi ja sen tulee osata hommansa niin hyvin, että voit pikatilanteessa luottaa siihen ilman suurta omaa kontrollia, tietysti alaisten ilmoitukset pitää tulla ja kommunikoinnin toimia.”

”Kontrolloiva johtaminen ’astui kehiin’ kun tilanne perkelöityi. Ryhmän suori-tuskyky (= taistelukyky) luodaan muilla keinoilla, mutta ryhmää johdetaan krii-tisessä tilanteessa hyvin kontrolloivasti.”

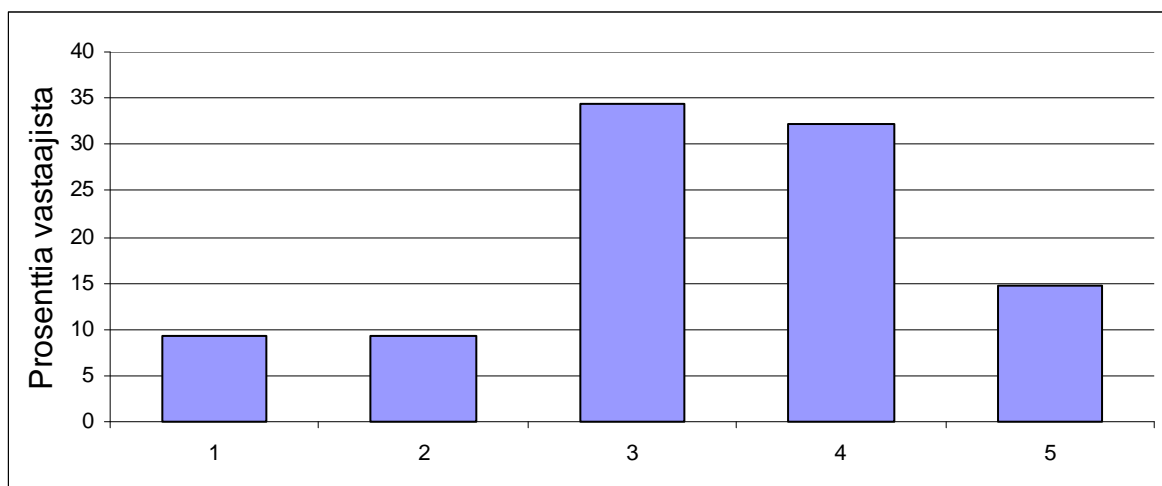
”Ajoittain näin voi olla, mutta mikäli osasto on hyvin ja yhtenäisesti koulutettu kontrolloivalle johtamiselle ei jää juurikaan tarvetta koska kaikki toimivat vakioi-tujen toimintatapojen mukaan. Toimii oikeasti hyvin.”

4.6 Vastaajat syväjohtajina

Väitteillä 28–30 selvitetään vastaajien näkemystä syväjohtamisesta. Näiden väitteiden tarkoituksena on antaa lisätietoa vastaajien ajatusmaailmasta syväjohtamiseen liittyen ja mahdollistaa seuraavan luvun syvemmät analyysit.

Kaavio 18 (SYVÄJOHTAMINEN KEHITTYMISTYÖKALUNA)

28. Mielestäni syväjohtaminen on hyvä tapa kehittää johtamiskäyttäytymistä.



Väitteen ”28. Mielestäni syväjohtaminen on hyvä tapa kehittää johtamiskäyttäytymistä.” kuvaavat tunnusluvut ovat seuraavat: mediaani 3, moodi 3, keskiarvo 3,33 ja keskihajonta 1,13. Kaavion 18 perusteella ei voi tehdä pitkälle vietyjä johtopäätöksiä, 46,9 % vastaajista vastasi 4 tai 5, kun 1 tai 2 vastasi 18,8 %. Väitettä kommentoitiin runsaasti usealta eri kannalta ja hieman aihepiirin ulkopuoleltakin. Muutama kommentti väitteeseen:

”Syväjohtaminen itsessään on toimiva mutta sitä koulutetaan väärin tai sitä ei osata tai ei ole aikaa käyttää tehokkaasti(suunnittelu, tiedustelu, valmistelu, ohjeistamiset, palautteet, ihmisten tunteminen jne.)”

”Sinälläänhän tuossa syväjohtamisessa ei ole mitään uutta. Vanhoja hyviä johtamisen metodeja on muokattu uusien tuulien mukaisiksi. Hyvä asia, että Puolustusvoimissakin aikoinaan vastaanotettiin tämä muutos. Kuten kaikkien asioiden, niin ns. syväjohtamisenkin tulee kehittyä, eikä jäädä vanhoihin poteroihin. Nissisen työn jatkajaa ja visionääriä Puolustusvoimissakin kaivattaisiin, jotta työ jatkuisi.”

”’syväjohtaminen’ on kiva teoria hyvästä johtajasta, mutta ei mikään avain onneen. Teorian avulla voi opettaa huonosta johtajasta vähemmän huonon tai keskinkertaisesta kohtalaisen (esim. RA-AUK:t) mutta tosiasiaa se on ainoastaan opetusväline. Jotkut ihmiset ovat luontaisempia IHMISTEN johtajia (leadership) kuin toiset. Kaikki voivat oppia asioiden johtamisen (management). Edellä esitettyyn väittämään esitän perusteluksi PV:n RA-upseerirakenteen. Yllättävän

harva on leadership-tyypin johtaja. Syväjohtaminen myös edellyttää viidettä 'kulmakiveä' jota kukaan ei kehtaa sanoa ääneen - karismaa. Vaikea määritellä ja vielä vaikeampi opettaa. Ihmisellä joko on luonnetta tai ei. Vertaa tutkimuksessa esim. MBTI-testejä ja syvältä johtamisen profileja niin huomaat asian."

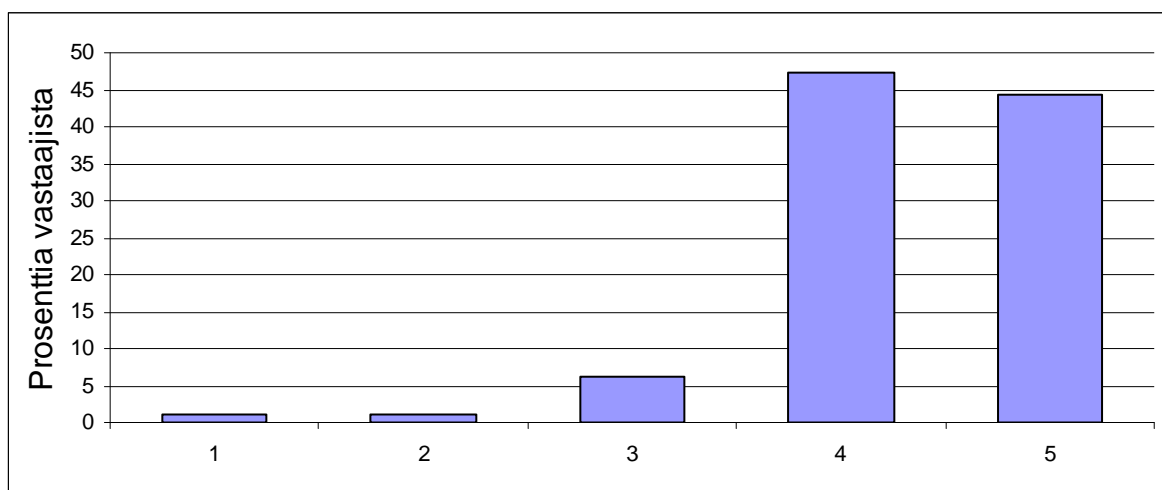
"syväjohtaminen on hyvä malli, mutta ei välttämättä sovi täysin tilanteeseen, jossa alaisella on huoli omasta hengestä eikä olisi kovin halukas tekemään tehtävää. Voi myös olla että malli on ymmärretty väärin."

"Yleisesti ottaen syväjohtamisen höpönhöpö-osuudet sopii erinomaisesti kun puuhastellaan PVAH:kanssa, mutta ei sitten millään kun tehdään oikeita töitä kiivaassa tahdissa".

"Syväjohtaminen ei sovi lainkaan kriisinajan johtamiseen eikä myöskään kriha-operaatioihin. Koko termi herättää luontaista vastustusta ja siitä pitäisikin päästä eroon pikimmiten. Huonosti se sopii myös normaaliin rauhanajan puolustusvoimien johtamiseen."

Kaavio 19 (SYVÄJOHTAMISEN YMMÄRTÄMINEN)

29. Ymmärrän mistä syväjohtamisessa on kyse.



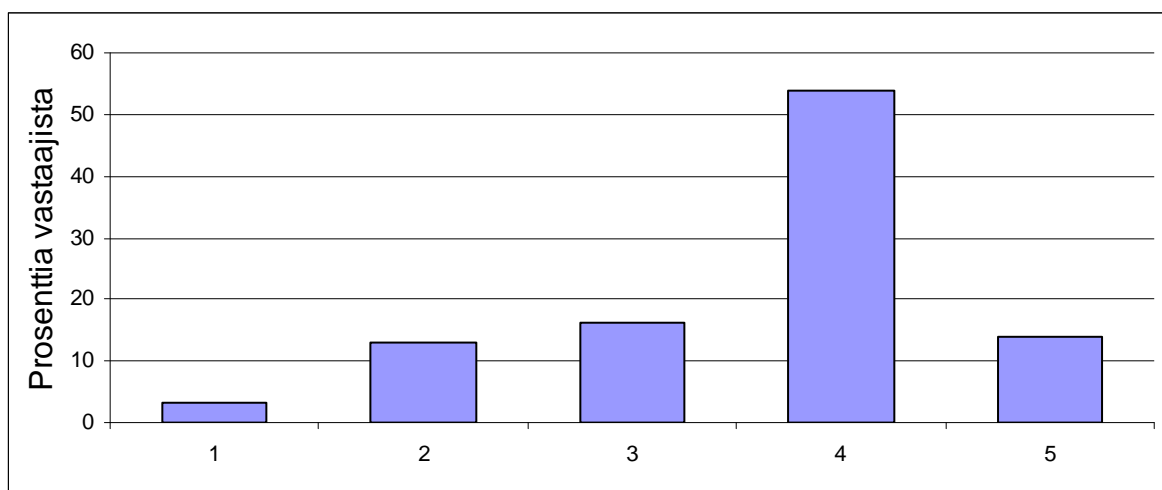
Väitteen ”29. Ymmärrän mistä syväjohtamisessa on kyse.” kuvaavat tunnusluvut ovat seuraavat: mediaani 4, moodi 4, keskiarvo 4,33 ja keskihajonta 0,73. Kaavion 19 perusteella vastaajat ymmärtävät, mistä syväjohtamisessa on kyse 91,7 % vastasi 4 tai 5. Kyselyyn vastanneet kommentoivat väitettä seuraavasti,

”Syväjohtajuus on mielestäni erittäin väärin ymmärretty. Se ’markkinoitiin’ käyttöön sotilaskäskyllä, eikä sitä ymmärrä / toteuta suurin osa johtavassa asemassa olevista korkea-arvoisista upseereistamme. Parhaat tuntemani syväjohtajat ovat juurikin syväjohtajuuden esimerkkejä, mutta vannovat etteivät ikinä ala toteuttamaan ko teoriaa... Aina on niitä jotka osaavat ja tekevät, sekä niitä jotka kykenevät kirjoittamaan teorioita ja historiankirjoituksia ensimmäisistä.”

”Syväjohtaminen on työkalu. Kun sen ymmärtää ja sitä osaa käyttää huomaa, että on muitakin työkaluja joilla voi päästä samoihin tuloksiin, ehkä jopa helpommin. Syväjohtamiseen ei kannata takertua, vaan ottaa siitä itselleen mitä irti saa.”

Kaavio 20 (ITSE SYVÄJOHTAJANA)

30. Pidän itseäni ns. syväjohtajana.



Väitteen ”30. Pidän itseäni ns. syväjohtajana.” kuvaavat tunnusluvut ovat seuraavat: mediaani 4, moodi 4, keskiarvo 3,62 ja keskihajonta 0,99. Kaavion 20 mukaan suurin osa vastaajista pitää itseään niin sanottuna syväjohtajana, 53,8 % vastasi vaihtoehdon 4 ja 14 % vastasi vaihtoehdon 5.

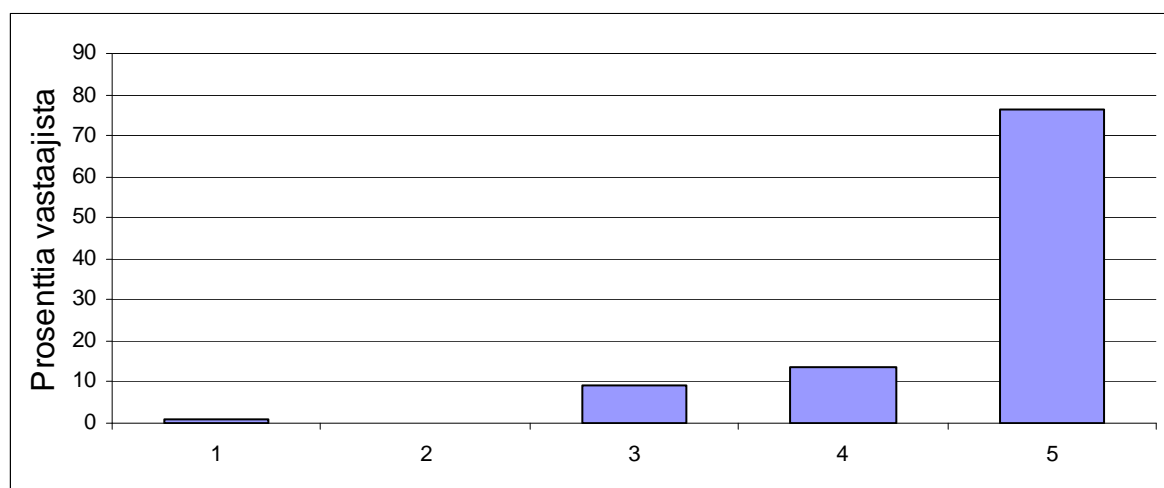
Syväjohtamista käsittelevien väitteiden perusteella voi päätellä, että suurin osa ymmärtää syväjohtamisen idean (väite 29, KA 4,33). Hieman pienempi määrä kokee itsensä niin sanotuksi syväjohtajaksi (väite 30, KA 3.62). Vielä hieman harvemmassa ovat vastaajat, jotka kokevat syväjohtamisen hyväksi tavaksi kehittää johtamiskäyttäytymistä (väite 28, KA 3,33).

4.7 Operaatio kokemuksena

Kyselyn väitteellä ”31. Aion hakeutua uudestaan kriisinhallintatehtäviin” haluttiin mitata kuinka positiivisena kokemuksena operaatiossa palveleminen koettiin. Useissa kommenteissa muihinkin väitteisiin mainitaan ”oikeat sotilaan työt” ja ”itsensä kehittäminen” perusteina palvella kriisinhallintatehtävissä. Useissa kommenteissa myös ilmaistaan puolustusvoimien rauhanajan organisaation tuen puute ja operaatiossa saadun ammattitaidon arvostuksen puute. Kaavio 21 kuvastaa omalla tavallaan operaatioiden kokemista ja useat haluavat lisää kokemuksia kriisinhallintatehtävistä.

Kaavio 21 (UUDESTAAN OPERAATIOON HAKEMINEN)

31. Aion hakeutua uudestaan kriisinhallintatehtäviin.



Väitteen ”31. Aion hakeutua uudestaan kriisinhallintatehtäviin.” kuvaavat tunnusluvut ovat seuraavat: mediaani 5, moodi 5, keskiarvo 4,64 ja keskihajonta 0,74. Kuten kaaviosta 21 voi päätellä, henkilöt jotka ovat käyneet KRIHA tehtävissä hakeutuvat todennäköisesti sinne uudestaan. Eräs vastaaja kommentoi:

”Olen jo hakeutunut.” Toinen vastaaja kommentoi seuraavasti: *”Riippuu tehtävästä ja paikasta. ISAF oli ainakin niin raju kokemus, että ei sitä ehkä toistamiseen halua vapaaehtoisesti kokea. Mutta päiväkkään en vaihtaisi pois, niitä kaikkein pahimpiakaan..”*

5 TULOSTEN ANALYSOINTI

Tässä luvussa käsitellään kyselyn tuloksia riippuvuussuhdeanalyysiä käyttäen. Luvussa tarkastellaan mahdollisia yhteyksiä kyselyyn vastanneiden välillä, verrattuna taustamuuttujiin ja muihin vastauksiin. Varianssianalyysillä tutkitaan onko taustamuuttujien välisissä keskiarvoissa tilastollisesti merkitseviä eroja. Kun taustamuuttujia on kolme tai useampi käytetään varianssianalyysiä (ANOVA, analysis of variance). Kahdella taustamuuttujalla käytetään t-testiä.⁷⁵ Ristiintaulukoinnilla kuvataan yksittäisiä frekvenssejä suhteessa taustamuuttujiin.

Keskiarvon (Ka) ja keskihajonnan (S) lisäksi varianssianalyysissä käytetään seuraavia tunnuslukuja kuvaamaan taustaryhmien eroavaisuutta F, p ja η^2 . F-arvo kuvaa todennäköisyyttä, että ryhmät poikkeavat tilastollisesti toisistaan, toisin sanoen suuri F tarkoittaa todennäköisesti tilastollista eroavaisuutta mitattavissa kohteissa. Sig (Significance) eli p-arvo on F- ja t-testiin liittyvä määrittävä arvo, joka määrittää tilastollista merkitsevyyttä. Pieni p-arvo tarkoittaa suurta tilastollista merkitsevyyttä. Yleisesti käyttäytymistieteissä käytetään seuraavia raja-arvoja $p < 0.05$ (95 %) melkein tilastollisesti merkitsevä, $p < 0.001$ (99 %) tilastollisesti merkitsevä ja $p < 0.001$ (99,9 %) tilastollisesti erittäin merkitsevä⁷⁶. Etan neliöllä eli η^2 voidaan arvioida vaikutuksen suuruutta jos havaitaan tilastollista merkitsevyyttä, η^2 arvot ovat 0 ja 1 välillä. Etan neliön raja-arvot ovat 0.01 pieni vaikutus, 0.06 kohtalainen vaikutus ja 0.14 suuri vaikutus.⁷⁷

Varianssianalyysia varten on aineistosta tehty yhtäsuuruustesti (Homogeneity-of-Variance). Tutkimuksessa on käytetty Levenen-testiä varmistamaan, ettei aineistossa ole poikkeavia jotka voisivat vääristää tulosta. Levenen-testi määrittää käytetäänkö ryhmäeroja tarkastellessa Games-Howelin vai Tukeyn HSD korjausta.⁷⁸

Muutamissa taulukoinneissa tutkimuseettisistä ja teknisistä syistä johtuen osa vastauksista on jätetty taulukoimatta. Tämä on tehty tapauksissa joissa vastausvaihtoehtoon taustatietokysymyksessä on vastannut alle viisi henkilöä. Esimerkiksi tutkimukseen vastasi yksi henkilö, joka palveli operaatiossa alle 25-vuotiaana ja jottei hänen vastauksensa olisi luettavissa, hänet on poistettu taulukoista joissa taustamuuttujana on ikä. Lisäksi SPSS ei suostu laskemaan va-

⁷⁵ Metsämuuronen, J, 2008: Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä, s 708–710

⁷⁶ Pulkka A-T, luento 17.1.2012

⁷⁷ Metsämuuronen, J, 2008: Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä, s 715–718, Tampereen Yliopiston internet sivut: <http://www.uta.fi/arkisto/aktk/ammkl32/harj.pdf> / luettu 12.3.2013

⁷⁸ Pulkka A-T, luento 17.1.2012

rianssianalyysiä jos jossakin ryhmässä on alle viisi vastaajaa, koska tällaisessa tapauksessa varianssianalyysi ei ole luotettava.⁷⁹

5.1 Iän vaikutus johtamistavan muutokseen

Iän vaikutusta johtamistavan muutokseen voi tarkastella useammalla tavalla, kuten mikä on johtajan fyysinen ikä tai mikä on johtajan ikä suhteessa alaisten ikään. Kyselyssä tarkasteltiin myös kokemusta puolustusvoimien palveluksessa kysymällä palvelusvuosien määrää. Edellä mainittua kolme taustamuuttujaa hyväksi käyttäen tarkasteltiin tilastollista poikkeavuutta kyselyn väitteissä.

Taulukko 8 (IÄN VAIKUTUS JOHTAMISEN KOKEMISEEN)

8. Koin johtamisen haastavammaksi kriisinhallinta toimintaympäristössä kuin toimiesani puolustusvoimien rauhanajan tehtävissäni.

10. Muutin johtamistapaani operaation alkaessa verrattuna puolustusvoimien rauhanajan tehtävissä käyttämäni.

11. Muutin johtamistapaani operaation aikana.

12. Jos tilanne olisi ollut kireämpi, olisin johtanut eri tavalla.

13. Pystyin luottamaan työkavereihini (alaiset, vertaiset, esimiehet) paremmin operaatioissa, kuin puolustusvoimien rauhanajan tehtävissäni.

14. Olin motivoituneempi palvelemaan operaatioissa kuin puolustusvoimien rauhanajan tehtävissäni.

23A. Olen huomannut, että omalla johtajan esimerkilläni on ollut vaikutusta alaisten toimintaan kriisinhallintaoperaatioissa

	25-29		30-34		35-39		40-44		yli 45				
Väite	Ka	S	Ka	S	Ka	S	Ka	S	Ka	S	F (df)	p	η^2
8. ²	3.47	1.50	3.62	1.16	3.72	1.23	3.83	.99	3.00	1.27	.62 (4, 93)	.65	.03
10. ²	3.17	1.38	2.49	1.54	2.56	1.38	2.56	1.46	2.29	1.38	.82 (4, 93)	.517	.03
11. ²	2.89	1.18	2.22	1.23	2.44	1.34	2.39	1.46	1.43	.79	1.89 (4, 93)	.120	.08
12. ²	1.84 ^b	1.21	1.59 ^c	.93	1.61 ^c	1.09	3.11 ^{bc}	1.45	1.71	1.11	6.04 (4, 91)	.000	.21
13. ¹	4.05	.85	3.31	1.35	3.22	1.52	3.11	1.57	2.50	1.38	2.08 (4, 91)	.090	.08
14. ¹	4.94 ^{ac}	.24	4.00 ^c	1.24	4.00 ^a	1.23	3.53 ^a	1.66	3.71	1.38	3.32 (4, 90)	.014	.13
23A. ¹	4.47	.84	4.59 ^b	.55	4.83	.38	4.11 ^c	.96	5.00 ^{bc}	.00	3.50 (4, 93)	.010	.13

Huom. Samalla yläindeksillä merkityt keskiarvot (^a) poikkeavat toisistaan merkitsevyystasolla $p < 0.05$, (^b) poikkeavat toisistaan $p < 0.01$ ja (^c) poikkeavat toisistaan merkitsevyystasolla $p < 0.001$. Ikäryhmä alle 25 vuotta poistettu analyysistä, koska vastaajia oli alle viisi. Post-hoc testit ¹ = Games-Howell, ² = Tukey HSD.

⁷⁹ Pulkka A-T, henkilökohtainen tiedonanto 12.2.2013

Taulukossa 8 esitetään varianssianalyysin tuloksia fyysisen iän vaikutuksesta vastauksiin kyselyn väitteissä. Taustamuuttujana on kysymys ”2. *Mennessäni kriisinhallintaoperaatioon olin... -vuotias.*” Taulukossa ovat kaikki kyselyn väitteet, joissa ikäryhmien välillä oli eroavaisuutta ja muutama muu mielenkiintoinen väite. Tarkasteltaessa iän vaikutusta johtamisen kokemiseen varianssianalyysin avulla, merkittävää tilastollista poikkeavuutta oli havaittavissa vain väitteissä ”12. *Jos tilanne olisi ollut kireämpi olisin johtanut eritavalla.*” ja ”14. *Olin motivoituneempi palvelemaan operaatiossa kuin puolustusvoimien rauhanajan tehtävissäni.*” sekä ”23A. *Olen huomannut, että omalla johtajan esimerkilläni on ollut vaikutusta alaisten toimintaan kriisinhallintaoperaatiossa.*” Muiden kyselyn väitteiden sisällä ei ikäryhmien välillä ole tilastollisesti merkittävää eroa.

Väitteessä 12 ikäryhmä 40–44-vuotiaat poikkesivat tilastollisesti merkitsevästi ($p=0.009$) ikäryhmästä 25–29-vuotiaat, tilastollisesti erittäin merkittävästi ($p=0.000$) ikäryhmästä 30–34-vuotiaat ja tilastollisesti erittäin merkitsevästi ($p=0.001$) ikäryhmästä 35–39-vuotiaat. Kokonaisuutena väite 12 sai varianssianalyysissä ikään verrattuna arvot $F(4, 91)=6.04$, $p<.001$, mikä kuvastaa erittäin merkittävää eroa ryhmien välillä.

Väitteessä 14 ikäryhmä 25–29-vuotiaat poikkesivat tilastollisesti melkein merkitsevästi ikäryhmistä 35–39- ($p=0.042$) ja 40–44-vuotiaat ($p=0.022$) sekä tilastollisesti erittäin merkittävästi ikäryhmästä 30–35-vuotiaat ($p=0.001$). Kokonaisuutena väite 14 sai varianssianalyysissä ikään verrattuna arvot $F(4, 90)=3.32$, $p<.05$, mikä kuvastaa melkein merkittävää eroa ryhmien välillä.

Väitteessä 23A ikäryhmä yli 45-vuotiaat poikkesivat tilastollisesti merkitsevästi ikäryhmästä 40–45-vuotiaat ($p=0.009$) ja tilastollisesti erittäin merkitsevästi ikäryhmästä 30–34-vuotiaat ($p=0.001$). Kokonaisuutena väite 23A sai varianssianalyysissä ikään verrattuna arvot $F(4, 93)=3.40$, $p<.01$, mikä kuvastaa merkittävää eroa ryhmien välillä.

Taulukko 9 (KOKEMUKSEN VAIKUTUS JOHTAMISEN KOKEMISEEN)

11. *Muutin johtamistapaani operaation aikana.*

12. *Jos tilanne olisi ollut kireämpi, olisin johtanut eri tavalla.*

14. *Olin motivoituneempi palvelemaan operaatiossa kuin puolustusvoimien rauhanajan tehtävissäni.*

26B. *Mielestäni olen onnistunut omassa johtamisessani erinomaisesti puolustusvoimien rauhanajan tehtävissäni.*

31. *Aion hakeutua uudestaan kriisinhallintatehtäviin.*

	0-3		4-7		8-11		12-15		16-19		yli 20				
Väite	Ka	S	Ka	S	Ka	S	Ka	S	Ka	S	Ka	S	F (df)	p	η^2
11. ²	2.62	1.06	2.22	1.38	2.69 ^a	1.23	2.38	1.26	2.83	1.40	1.53 ^a	.94	3.67 (5, 93)	.043	.11
12. ¹	1.75	1.17	2.04	1.27	1.22 ^b	.52	1.69	.86	3.33 ^b	1.61	2.18	1.29	7.51 (5, 93)	.000	.24
14. ¹	5.00 ^b	.00	4.18 ^b	1.10	4.31	1.19	4.00	1.13	3.50	1.73	3.63 ^b	1.46	2.03 (5, 90)	.081	.10
26B. ¹	3.38	.74	4.00	.51	3.96	.45	3.92	.76	3.55 ^a	.69	4.33 ^a	.49	4.03 (5, 90)	.002	.18
31. ¹	5.00	.00	4.74	.62	4.88	.33	4.38	1.19	4.30	.82	4.35	.86	2.45 (5, 91)	.039	.12

Huom. Samalla yläindeksillä merkityt keskiarvot (^a) poikkeavat toisistaan merkitsevyystasolla $p < 0.05$, (^b) poikkeavat toisistaan $p < 0.01$ ja (^c) poikkeavat toisistaan merkitsevyystasolla $p < 0.001$. Post-hoc testit ¹ = Games-Howell, ² = Tukey HSD.

Taulukossa 9 esitetään varianssianalyysin tuloksia kokemuksen vaikutuksesta vastauksiin kyselyn väitteissä. Taustamuuttujana on kysymys ”3. *Olin palvellut puolustusvoimien virassa kun lähdin operaatioon... vuotta.*” Tarkasteltaessa kokemuksen eli virkavuosien vaikutusta johtamisen kokemukseen varianssianalyysin avulla, merkittävää tilastollista poikkeavuutta oli havaittavissa vain taulukon 9 väitteissä.

Väitteessä ”11. *Muutin johtamistapaani operaation aikana.*” yli 20 vuotta palvelleet poikkesivat tilastollisesti melkein merkitsevästi 8-11 vuotta palvelleista ($p=0.038$). Kokonaisuutena väite 11 sai varianssianalyysissä kokemukseen verrattuna arvot $F(5, 93)=3.67$, $p<.05$, mikä kuvastaa tilastollisesti melkein merkittävää eroa ryhmien välillä.

Väitteessä ”12. *Jos tilanne olisi ollut kireämpi olisin johtanut eritavalla.*” 16–19 vuotta palvelleet poikkesivat tilastollisesti merkitsevästi 8-11 vuotta palvelleista ($p=0.008$). Kokonai-

suutena väite 12 sai varianssianalyysissä kokemukseen verrattuna arvot $F(5, 93)=7.51$, $p<.001$, mikä kuvastaa tilastollisesti erittäin merkittävää eroa ryhmien välillä.

Väitteessä ”14. Olin motivoituneempi palvelemaan operaatiossa kuin puolustusvoimien rauhanajan tehtävissäni.” 0-3 vuotta palvelleet poikkesivat tilastollisesti merkitsevästi 4-7 vuotta palvelleista ($p=0.023$) ja yli 20 vuotta palvelleista ($p=0.18$). Kokonaisuutena väite 14 sai varianssianalyysissä kokemukseen verrattuna arvot $F(5, 90)=2.03$, $p=.081$, mikä ei kuvastaa tilastollisesti merkittävää eroa ryhmien välillä.

Väitteessä ”26B. Mielestäni olen onnistunut omassa johtamisessani erinomaisesti puolustusvoimien rauhanajan tehtävissäni.” yli 20 vuotta palvelleet poikkesivat tilastollisesti melkein merkitsevästi 16–19 vuotta palvelleista ($p=0.045$). Kokonaisuutena väite 26B sai varianssianalyysissä kokemukseen verrattuna arvot $F(5, 90)=4.03$, $p<.01$, mikä kuvastaa tilastollisesti merkittävää eroa ryhmien välillä.

Väitteessä ”31. Aion hakeutua uudestaan kriisinhallintatehtäviin” ei mikään ryhmä poikennut toisista tilastollisesti merkitsevästi, vaikka koko väitteen p-arvo (0.039) kuvaakin tilastollisesti melkein merkitsevää eroa. Kokonaisuutena väite 31 sai varianssianalyysissä kokemukseen verrattuna arvot $F(5, 90)=4.03$, $p<.05$, mikä kuvastaa tilastollisesti melkein merkittävää eroa ryhmien välillä.

Taulukko 10 (IKÄ SUHTEESSA ALAISTEN IKÄÄN JA SEN VAIKUTUS JOHTAMISEN KOKEMISEEN)

10. Muutin johtamistapaani operaation alkaessa verrattuna puolustusvoimien rauhanajan tehtävissä käyttämäni.

11. Muutin johtamistapaani operaation aikana.

18A. Organisaatiokulttuuri on tukenut asemaani johtajana kriisinhallintaoperaatiossa.

Väite	Nuorempi		Noin keski-ikäinen		Vanhempi		Yli 10 vuotta vanhempi		F (df)	p	η^2
	Ka	S	Ka	S	Ka	S	Ka	S			
10.	3.08	1.73	2.64	1.31	2.57	1.47	2.44	1.59	0.45 (3, 95)	.717	.01
11.	2.83	1.34	2.41	1.42	2.26	1.19	2.22	1.30	0.69 (3, 95)	.561	.02
18A.	3.25 ^a	.87	4.19 ^a	.75	3.72	.93	4.00	1.23	3.37 (3,95)	.022	.12

Huom. Samalla yläindeksillä merkityt keskiarvot (^a) poikkeavat toisistaan merkitsevyystasolla $p< 0.05$. Ryhmä yli 10 vuotta nuorempi poistettu analyysistä, koska vastaajia oli alle viisi. Post-hoc testi: Tukey HSD.

Taulukossa 10 esitetään varianssianalyysin tuloksia iän verrattuna alaisten ikään vaikutuksesta vastauksiin kyselyn väitteissä. Taustamuuttujana on kysymys ”6. Verrattuna johtamani joukon keski-ikään olin...” Tarkasteltaessa iän suhdetta alaisten ikään vaikutusta johtamisen kokemiseen varianssianalyysin avulla, merkittävää tilastollista poikkeavuutta oli havaittavissa vain väitteessä 18A. Muut kyselyn väitteet eivät eroa tilastollisesti merkittävästi toisistaan, kun taustamuuttujana on ikä suhteessa alaisten ikään.

Väitteessä ”18A. Organisaatiokulttuuri on tukenut asemaani johtajana kriisinhallintaoperaatioissa.” alaisiaan nuoremmat poikkesivat tilastollisesti melkein merkitsevästi noin keski-ikäisistä ($p=0.019$). Kokonaisuutena väite 18A sai varianssianalyysissä ikä suhteessa alaisten ikään verrattuna arvot $F(3, 95)=3.37$, $p<.05$, mikä kuvastaa tilastollisesti melkein merkittävää eroa ryhmien välillä.

Kyselyn vastauksien perusteella iän voi päätellä vaikuttavan johtamisen kokemiseen ja tarpeeseen muuttaa johtamistapaa tutkimuksen toimintaympäristössä. Väitteessä ”12. Jos tilanne olisi ollut kireämpi olisin johtanut eri tavalla.” oli tilastollisesti merkittävää poikkeavuutta sekä fyysisen iän, että kokemuksen ollessa taustamuuttujana. Väitteessä ”11. Muutin johtamistapaani operaation aikana.” oli tilastollisesti merkittävää poikkeavuutta kokemuksen ollessa taustamuuttujana. Vaikkei väitteessä 11 ollut tilastollisesti merkittävää eroa kun taustamuuttujana on ikä suhteessa alaisten ikään, on kuitenkin mielenkiintoista havaita kuinka taulukossa 10 keskiarvo pienenee väitteessä 11. kun siirrytään iäkkäämmäksi suhteessa alaisiin. Eräs vastaajista kommentoi väitettä 26A eli onnistumista johtamisessaan kriisinhallintatehtävässä seuraavasti:

”Syy hyvään johtamiseen itse arvioiden on oppiminen aikaisemmissa operaatioissa tehdyistä johtamisen virheistä.”

5.2 Toimintaympäristön vaikutus johtamistavan muutokseen

Toimintaympäristöä vertaillaan kahden taustamuuttujan avulla, operaatio ja joutuminen henkeä uhkaavaan tilanteeseen. Tässä alaluvussa siis käsitellään vain kriisinhallintatoimintaympäristöjä ja verrataan niiden eroja. Operaatio taustamuuttujana käytetään varianssianalyysiä ja hengenvaarallisen tilanteen osalta t-testiä. Näillä kahdella taustamuuttujalla tarkastellaan tilastollisia eroavaisuuksia eri toimintaympäristöjen välillä suhteessa kyselyn väitteisiin.

Taulukko 11 (OPERAATION VAIKUTUS JOHTAMISEN KOKEMISEEN)

12. Jos tilanne olisi ollut kireämpi, olisin johtanut eri tavalla.

13. Pystyin luottamaan työkavereihini (alaiset, vertaiset, esimiehet) paremmin operaatioissa, kuin puolustusvoimien rauhanajan tehtävissäni.

14. Olin motivoituneempi palvelemaan operaatioissa kuin puolustusvoimien rauhanajan tehtävissäni.

20A. Minulla on ollut erittäin motivoituneita alaisia kriisinhallintaoperaatioissa.

20B. Minulla on ollut erittäin motivoituneita alaisia puolustusvoimien rauhanajan tehtävissäni.

21B. Voin rehellisesti sanoa tuntevani kaikki alaiseni puolustusvoimien rauhanajan tehtävissäni.

	ISAF		KFOR		ALTHEA				
Väite	Ka	S	Ka	S	Ka	S	F (df)	p	η^2
12. ¹	1.36 ^{bc}	.74	2.36 ^c	1.39	3.30 ^b	1.34	17.02 (2, 87)	.000	.28
13. ²	3.78 ^a	1.28	3.18	1.31	2.60 ^a	1.35	4.37 (2, 87)	.016	.09
14. ¹	4.32	1.16	4.13	1.10	3.10	1.73	4.17 (2, 86)	.019	.09
20A. ¹	4.75	.44	4.32	1.14	4.10	.74	4.20 (2, 90)	.018	.09
20B. ²	3.92 ^a	.96	3.18 ^a	1.09	3.40	1.09	5.41 (2, 89)	.006	.11
21B. ²	3.71 ^a	1.01	3.03 ^a	1.06	3.50	1.18	4.21 (2, 89)	.018	.09

Huom. Samalla yläindeksillä merkityt keskiarvot (^a) poikkeavat toisistaan merkitsevyystasolla $p < 0.05$, (^b) poikkeavat toisistaan $p < 0.01$ ja (^c) poikkeavat toisistaan merkitsevyystasolla $p < 0.001$. Operaatiot UNIFIL, MINURCAT ja ATALANTA on poistettu analyysistä, koska vastaajia oli alle viisi. Post-hoc testit ¹ = Games-Howell, ² = Tukey HSD.

Taulukossa 11 esitetään kyselyn väitteet, joilla taustamuuttujan ollessa ”4. Operaatio jossa palvelin...” on tilastollisesti merkitsevää eroa. Analyysistä on poistettu UNIFIL (Libanon), MINURCAT (Tšad) ja ATALANTA (Somalia), koska näissä oli alle viisi vastaajaa kussakin operaatioissa.

Väitteessä ”12. Jos tilanne olisi ollut kireämpi olisin johtanut eritavalla.” ISAF-operaatioissa (Afganistan) palvelleet poikkesivat tilastollisesti erittäin merkitsevästi KFOR-operaatioissa (Kosovo) palvelleista ($p=0.001$) ja tilastollisesti merkittävästi ALTHEA-operaatioissa (Bosnia-Hertsegovina) palvelleista ($p=0.003$). Kokonaisuutena väite 12 sai varianssianalyysissä operaatioon verrattuna arvot $F(2, 87)=17.02$, $p<.001$, mikä kuvastaa tilastollisesti erittäin merkitsevää eroa ryhmien välillä.

Väitteessä ”13. Pystyin luottamaan työkavereihini (alaiset, vertaiset, esimiehet) paremmin operaatiossa kuin puolustusvoimien rauhanajan tehtävissäni.” ISAF-operaatiossa palvelleet poikkesivat tilastollisesti melkein merkitsevästi ALTHEA-operaatiossa palvelleista ($p=0.029$). Kokonaisuutena väite 13 sai varianssianalyysissä operaatioon verrattuna arvot $F(2, 87)=4.37$, $p<.05$, mikä kuvastaa tilastollisesti melkein merkittävää eroa ryhmien välillä.

Väitteessä ”14. Olin motivoituneempi palvelemaan operaatiossa kuin puolustusvoimien rauhanajan tehtävissäni.” ei mikään operaatio poikennut toisista tilastollisesti merkitsevästi, vaikka koko väitteen p -arvo (0.019) kuvaakin tilastollisesti melkein merkitsevää eroa. Kokonaisuutena väite 14 sai varianssianalyysissä operaatioon verrattuna arvot $F(2, 86)=4.17$, $p<.05$, mikä kuvastaa tilastollisesti melkein merkittävää eroa ryhmien välillä.

Väitteessä ”20A. Minulla on ollut erittäin motivoituneita alaisia kriisinhallintaoperaatiossa.” ei mikään operaatio poikennut toisista tilastollisesti merkitsevästi, vaikka koko väitteen p -arvo (0.018) kuvaakin tilastollisesti melkein merkitsevää eroa. Kokonaisuutena väite 20A sai varianssianalyysissä operaatioon verrattuna arvot $F(2, 90)=4.20$, $p<.05$, mikä kuvastaa tilastollisesti melkein merkittävää eroa ryhmien välillä. Kuitenkin väitteen toinen osa ”20B Minulla on ollut erittäin motivoituneita alaisia puolustusvoimien rauhanajan tehtävissäni.” poikkesi ISAF- ja KFOR-operaation välillä tilastollisesti merkitsevästi ($p=0.005$). Kokonaisuutena väite 20B sai varianssianalyysissä operaatioon verrattuna arvot $F(2, 89)=5.41$, $p<.01$, mikä kuvastaa tilastollisesti merkittävää eroa ryhmien välillä.

Väitteessä ”21B. Voin rehellisesti sanoa tuntevani kaikki alaiseni puolustusvoimien rauhanajan tehtävissäni.” ISAF-operaatiossa palvelleet poikkesivat tilastollisesti melkein merkitsevästi KFOR-operaatiossa palvelleista ($p=0.013$). Kokonaisuutena väite 21B sai varianssianalyysissä operaatioon verrattuna arvot $F(2, 89)=4.21$, $p<.05$, mikä kuvastaa tilastollisesti melkein merkittävää eroa ryhmien välillä.

Taulukko 12 (T-TESTI HENGENVAAARAN VAIKUTUS JOHTAMISEN KOKEMI-
SEEN)

10. *Muutin johtamistapaani operaation alkaessa verrattuna puolustusvoimien rauhanajan tehtävissä käyttämäni.*

12. *Jos tilanne olisi ollut kireämpi, olisin johtanut eri tavalla.*

13. *Pystyin luottamaan työkavereihini (alaiset, vertaiset, esimiehet) paremmin operaatiossa, kuin puolustusvoimien rauhanajan tehtävissäni.*

20A. *Minulla on ollut erittäin motivoituneita alaisia kriisinhallintaoperaatiossa.*

20B. *Minulla on ollut erittäin motivoituneita alaisia puolustusvoimien rauhanajan tehtävissäni.*

21A. *Voin rehellisesti sanoa tuntevani kaikki alaiseni kriisinhallintaoperaatiossa.*

Väite	Kyllä <i>n</i> =46		En <i>n</i> =54		<i>t</i>	<i>p</i>
	<i>Ka</i>	<i>S</i>	<i>Ka</i>	<i>S</i>		
10.	2.31	1.40	2.91	1.46	-2.07	.041
12.	1.38	.75	2.46	1.41	-4.82	.000
13.	3.80	1.18	2.98	1.42	3.06	.003
20A.	4.76	.43	4.33	.99	2.87	.005
20B.	3.89	.95	3.38	1.11	2.45	.016
21A.	4.65	.74	4.22	.93	2.54	.013

Huom. t-testissä t-arvo on yleensä merkitsevä, kun se on suurempi kuin 2. Miinusmerkkinen t-arvo tarkoittaa että ensimmäinen lasketuista keskiarvoista on pienempi. p-arvoa tulkitaan kuten F-testissäkin.⁸⁰

T-testin tulokset osoittavat taulukossa 12, että verrattaessa operaatiossa hengenvaaralliseen tilanteeseen joutuneita niihin joihin eivät joutuneet, ryhmät eroavat toisistaan seuraavissa väitteissä: ”10. *Muutin johtamistapaani operaation alkaessa verrattuna puolustusvoimien rauhanajan tehtävissä käyttämäni.*” ($t=-2.07$, $p=0.041$), ”12. *Jos tilanne olisi ollut kireämpi, olisin johtanut eri tavalla.*” ($t=-4.82$, $p=0.000$), ”13. *Pystyin luottamaan työkavereihini (alaiset, vertaiset, esimiehet) paremmin operaatiossa, kuin puolustusvoimien rauhanajan tehtävissäni.*” ($t=3.06$, $p=0.003$), ”20A. *Minulla on ollut erittäin motivoituneita alaisia kriisinhallintaoperaatiossa.*” ($t=2.87$, $p=0.005$), ”20B. *Minulla on ollut erittäin motivoituneita alaisia puolustusvoimien rauhanajan tehtävissäni.*” ($t=2.45$, $p=0.016$), ”21A. *Voin rehellisesti sanoa tuntevani kaikki alaiseni kriisinhallintaoperaatiossa.*” ($t=2.54$, $p=0.013$).

⁸⁰ Metsämuuronen, J, 2008: Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä, s 530–534

Operaatiota ja hengenvaaraa käytettäessä taustamuuttujana tulokset ovat hyvin samansuuntaisia. Tarkasteltaessa tämän yhteyden taustoja oli havaittavissa, että Afganistanissa palvelleet olivat joutuneet 83,3 % todennäköisyydellä hengen vaaralliseen tilanteeseen, kun vastaava luku oli Kosovossa palvelleiden osalta 8,6 % ja Bosniassa palvelleiden osalta 0 %.

Selkein eroavaisuus oli molemmilla taustamuuttujilla väitteessä ”12. *Jos tilanne olisi ollut kireämpi, olisin johtanut eri tavalla.*” Tästä on helppo tehdä johtopäätös, että ISAF-operaatiossa palvelleet olivat jo siinä kireässä tilanteessa. Myös alaisten motivaatiossa ja työkavereihin luottamisessa oli eroa molemmilla muuttujilla, siten että hengenvaaraan joutuneet ja Afganistanissa palvelleet saivat merkitsevästi suurempia lukuarvoja. Eräs vastaajista kommentoi väitettä 13 seuraavasti:

”Asenne jolla ihmiset lähtevät Afganistaniin (eri toten kenttä hommiin) ovat melkein poikkeuksetta varustettu todella hyvällä asenteella ettei luotto-ongelmia esiintynyt oikeastaan ollenkaan.”

Näistä kahdesta analyysistä voi päätellä, että johtamistavan muutos on erilaista eri toimintaympäristöjen välillä. Vastaajat jotka eivät joutuneet henkeä uhkaavaan tilanteeseen, muuttivat johtamistaan operaation alkaessa enemmän melkein merkitsevästi verrattuna vastaajiin, jotka joutuivat hengenvaaraan.

5.3 Syväjohtajan tarve muokata johtamistapaansa

Määriteltäessä vastaajista syväjohtajia on käytetty väitettä ”30. *Pidän itseäni ns. syväjohtajana.*” apuna. Tutkimuksen rajallisuuden vuoksi ei ole ollut mahdollisuutta määrittää syväjohtajia tarkemmin, vain luotetaan oletukseen että vastaajat, ovat vastanneet väitteeseen totuuden mukaisesti. Toisin sanoen oletetaan henkilöiden, jotka pitävä itseään syväjohtajina olevan sellaisia.

Taulukoissa 13 ja 14 esitetään varianssianalyysin tuloksia kyselyn väitteistä kun taustamuuttujana on ollut väite ”30. *Pidän itseäni ns. syväjohtajana.*” Taustamuuttujasta on poistettu väitteen vastausvaihtoehto 1, koska vastaajia oli alle 5. Taulukoiden väitteet eroavat tilastollisesti taustamuuttujan ryhmien välillä, paitsi väite ”26A. *Olen mielestäni onnistunut omassa johtamisessani erinomaisesti kriisinhallintaoperaatiossa.*” Väite 26A on lisätty taulukkoon, koska se on hyvin lähellä tilastollisesti merkitsevää ja tärkeä väite tutkimuksen apukysymyksen kannalta.

Taulukko 13 (SYVÄJOHTAJIEN JOHTAJUUDEN KOKEMINEN)

17A. *Pidän itseäni pääasiassa ihmisten johtajana kriisinhallintaoperaatiossa.*

17B. *Pidän itseäni pääasiassa ihmisten johtajana puolustusvoimien rauhanajan tehtävissäni.*

19A. *Mielestäni organisaatorakenteet ovat olleet toimivia kriisinhallintaoperaatiossa.*

20B. *Minulla on ollut erittäin motivoituneita alaisia puolustusvoimien rauhanajan tehtävissäni.*

23B. *Olen huomannut, että omalla johtajan esimerkilläni on ollut vaikutusta alaisten toimintaan puolustusvoimien rauhanajan tehtävissäni.*

	2		3		4		5				
Väite	Ka	S	Ka	S	Ka	S	Ka	S	F (df)	p	η^2
17A ¹	3.83 ^a	.94	4.07 ^b	.59	4.26 ^b	.78	4.85 ^{ab}	.38	2.40 (3, 86)	.006	.14
17B ²	3.67 ^a	.89	3.80 ^a	.56	3.72 ^b	.83	4.62 ^{ab}	.65	2.97 (3, 86)	.003	.15
19A ¹	3.42	1.00	3.53	1.06	4.02	.77	4.23	.60	2.32 (3, 86)	.023	.10
20B ²	3.17 ^b	1.34	3.53 ^a	.74	3.52 ^b	1.04	4.54 ^{ab}	.66	4.68 (3, 86)	.004	.14
23B ¹	4.08	1.08	4.13 ^a	.83	4.16 ^c	.96	4.92 ^{ac}	.28	2.28 (3, 86)	.041	.09

Huom. Samalla yläindeksillä merkityt keskiarvot (^a) poikkeavat toisistaan merkitsevyystasolla $p < 0.05$, (^b) poikkeavat toisistaan $p < 0.01$ ja (^c) poikkeavat toisistaan merkitsevyystasolla $p < 0.001$. Vastausvaihtoehto 1 (Täysin eri mieltä) väitteestä 30 on poistettu analyysistä, koska vastaajia oli alle viisi. Post-hoc testit ¹ = Games-Howell, ² = Tukey HSD.

Väitteessä ”17A. *Pidän itseäni pääasiassa ihmisten johtajana kriisinhallintaoperaatiossa*” syväjohtamista koskevaan väitteeseen vaihtoehdon 5 (täysin samaa mieltä) vastanneet poikkesivat tilastollisesti merkitsevästi 3 ($p=0.002$) ja 4 vastanneista ($p=0.002$) ja tilastollisesti melkein merkittävästi 2 vastanneista ($p=0.016$). Kokonaisuutena väite 17A sai varianssianalyysissä syväjohtajuuteen verrattuna arvot $F(3, 86)=2.40$, $p<.01$, mikä kuvastaa tilastollisesti merkittävää eroa ryhmien välillä. Väitteen toisessa osassa ”17B. *Pidän itseäni pääasiassa ihmisten johtajana puolustusvoimien rauhanajan tehtävissäni.*” syväjohtamista koskevaan väitteeseen vaihtoehdon 5 vastanneet poikkesivat tilastollisesti merkitsevästi 4 vastanneista ($p=0.002$) ja tilastollisesti melkein merkittävästi 2 ($p=0.016$) ja 3 vastanneista ($p=0.035$). Kokonaisuutena väite 17B sai varianssianalyysissä syväjohtajuuteen verrattuna arvot $F(3, 86)=2.97$, $p<.01$, mikä kuvastaa tilastollisesti merkittävää eroa ryhmien välillä.

Väitteessä ”19A. *Mielestäni organisaatorakenteet ovat olleet toimivia kriisinhallintaoperaatiossa.*” ei mikään syväjohtamista koskevan väitteen vastaajaryhmistä poikennut toisista tilastollisesti merkitsevästi, vaikka koko väitteen p-arvo (0.023) kuvaakin tilastollisesti melkein merkitsevää eroa. Kokonaisuutena väite 19A sai varianssianalyysissä syväjohtajuuteen verrat-

tuna arvot $F(3, 86)=2.32$, $p<.05$, mikä kuvastaa tilastollisesti melkein merkittävää eroa ryhmien välillä.

Väitteessä ”20B. Minulla on ollut erittäin motivoituneita alaisia puolustusvoimien rauhanajan tehtävissäni” syväjohtamista koskevaan väitteeseen vaihtoehdon 5 vastanneet poikkesivat tilastollisesti merkitsevästi 2 ($p=0.005$) ja 4 vastanneista ($p=0.008$) ja tilastollisesti melkein merkittävästi 3 vastanneista ($p=0.044$). Kokonaisuutena väite 20B sai varianssianalyysissä syväjohtajuuteen verrattuna arvot $F(3, 86)=4.68$, $p<.01$, mikä kuvastaa tilastollisesti merkittävää eroa ryhmien välillä.

Väitteessä ”23B. Olen huomannut, että omalla johtajan esimerkilläni on ollut vaikutusta alaisten toimintaan puolustusvoimien rauhanajan tehtävissäni” syväjohtamista koskevaan väitteeseen vaihtoehdon 5 vastanneet poikkesivat tilastollisesti erittäin merkitsevästi 4 vastanneista ($p=0.000$) ja tilastollisesti melkein merkittävästi 3 vastanneista ($p=0.014$). Kokonaisuutena väite 23B sai varianssianalyysissä syväjohtajuuteen verrattuna arvot $F(3, 86)=2.28$, $p<.05$, mikä kuvastaa tilastollisesti melkein merkittävää eroa ryhmien välillä.

Taulukko 14 (SYVÄJOHTAJIEN JOHTAJUUDEN KOKEMINEN)

24A. Minulle on jäänyt sellainen tunne, että olen pidetty johtaja kriisinhallintaoperaatiossa.

24B. Minulle on jäänyt sellainen tunne, että olen pidetty johtaja puolustusvoimien rauhanajan tehtävissäni.

26A. Mielestäni olen onnistunut johtamisessani erinomaisesti kriisinhallintaoperaatiossa.

28. Mielestäni syväjohtaminen on hyvä tapa kehittää johtamiskäyttäytymistä.

29. Ymmärrän mistä syväjohtamisessa on kyse.

	2		3		4		5				
Väite	Ka	S	Ka	S	Ka	S	Ka	S	F (df)	p	η^2
24A	3.91	.83	4.07	.80	4.35	.72	4.77	.44	1.82 (3, 87)	.018	.11
24B	3.27	.65	3.93	.80	3.98	.63	4.85	.38	5.07 (3, 87)	.000	.31
26A	4.17	.72	3.93	.59	4.18	.57	4.54	.52	0.86 (3, 88)	.065	.08
28	2.17	1.03	3.13	.92	3.66	.77	4.15	1.14	9.97 (3, 89)	.000	.30
29	3.75	.87	4.13	.64	4.48	.54	4.77	.44	2,71 (3, 89)	.000	.21

Huom. Tämän taulukon keskiarvojen tilastolliset eroavaisuudet on selvitetty tekstissä. Vastausvaihtoehdot 1 (Täysin eri mieltä) väitteestä 30 on poistettu analyysistä, koska vastaajia oli alle viisi. Post-hoc testi on kaikissa väitteissä Tukey HSD.

Väitteessä ”24A. Minulle on jäänyt sellainen tunne, että olen pidetty johtaja kriisinhallintaoperaatiossa.” syväjohtamista koskevaan väitteeseen vaihtoehdon 5 vastanneet poikkesivat tilastollisesti melkein merkittävästi 2 vastanneista ($p=0.022$). Kokonaisuutena väite 24A sai varianssianalyysissä syväjohtajuuteen verrattuna arvot $F(3, 87)=1.82$, $p<.05$, mikä kuvastaa tilastollisesti melkein merkittävää eroa ryhmien välillä.

Väitteessä ”24B. Minulle on jäänyt sellainen tunne, että olen pidetty johtaja puolustusvoimien rauhanajan tehtävissäni.” syväjohtamista koskevaan väitteeseen vaihtoehdon 5 vastanneet poikkesivat tilastollisesti erittäin merkittävästi 2 ($p=0.000$) ja 4 vastanneista ($p=0.000$) ja tilastollisesti merkitsevästi 3 vastanneista ($p=0.002$). Lisäksi syväjohtamista koskevaan väitteeseen vaihtoehdon 2 vastanneet poikkesivat tilastollisesti merkittävästi 4 ($p=0.000$) ja tilastollisesti melkein merkitsevästi 3 vastanneista ($p=0.050$). Kokonaisuutena väite 24B sai varianssianalyysissä syväjohtajuuteen verrattuna arvot $F(3, 87)=5.07$, $p<.001$, mikä kuvastaa tilastollisesti erittäin merkittävää eroa ryhmien välillä.

Väitteessä ”26A. Mielestäni olen onnistunut johtamisessani erinomaisesti kriisinhallintaoperaatiossa.” syväjohtamista koskevaan väitteeseen vaihtoehdon 5 vastanneet poikkesivat tilastollisesti melkein merkittävästi 3 vastanneista ($p=0.038$). Kokonaisuutena väite 26A sai varianssianalyysissä syväjohtajuuteen verrattuna arvot $F(3, 88)=0.86$, $p>.05$, mikä ei kuvastaa tilastollisesti merkittävää eroa ryhmien välillä.

Väitteessä ”28. Mielestäni syväjohtaminen on hyvä tapa kehittää johtamiskäyttäytymistä.” syväjohtamista koskevaan väitteeseen vaihtoehdon 5 vastanneet poikkesivat tilastollisesti erittäin merkittävästi 2 ($p=0.000$) ja tilastollisesti melkein merkitsevästi 3 vastanneista ($p=0.017$). Lisäksi syväjohtamista koskevaan väitteeseen vaihtoehdon 2 vastanneet poikkesivat tilastollisesti erittäin merkittävästi 4 vastanneista ($p=0.000$) ja tilastollisesti melkein merkitsevästi 3 vastanneista ($p=0.031$). Kokonaisuutena väite 28 sai varianssianalyysissä syväjohtajuuteen verrattuna arvot $F(3, 89)=9.97$, $p<.001$, mikä kuvastaa tilastollisesti erittäin merkittävää eroa ryhmien välillä.

Väitteessä ”29. Ymmärrän mistä syväjohtamisessa on kyse.” syväjohtamista koskevaan väitteeseen vaihtoehdon 5 vastanneet poikkesivat tilastollisesti erittäin merkittävästi 2 vastanneista ($p=0.000$) ja tilastollisesti melkein merkitsevästi 3 vastanneista ($p=0.031$). Lisäksi syväjohtamista koskevaan väitteeseen vaihtoehdon 2 vastanneet poikkesivat tilastollisesti merkittä-

västi 4 vastanneista ($p=0.002$). Kokonaisuutena väite 29 sai varianssianalyysissä syväjohtajuuteen verrattuna arvot $F(3, 89)=2.71$, $p<.001$, mikä kuvastaa tilastollisesti erittäin merkittävää eroa ryhmien välillä.

Kuten taulukoista 13 ja 14 voi havaita vastaajat, jotka ovat vastanneet väitteeseen ”30. *Pidän itseäni ns. syväjohtajana.*” vaihtoehdon 5 (täysin samaa mieltä), eroavat muista vastaajista tilastollisesti merkitsevästi useissa väitteissä. Heidän vastauksiensa keskiarvot ovat selkeästi korkeampia kuin muiden vastaajien myös useissa väitteissä jotka eivät ole näissä taulukoissa. Kuitenkin heidän vastauksien keskiarvot ovat selkeästi pienempiä väitteissä, jotka koskevat johtamistavan muuttamista eli väitteissä ”10. *Muutin johtamistapaani operaation alkaessa verrattuna puolustusvoimien rauhanajan tehtävissä käyttämäni.*” ja ”11. *Muutin johtamistapaani operaation aikana.*” sekä ”12. *Jos tilanne operaatiossa olisi ollut kireämpi, olisin joutanut eri tavalla.*” Väitteen 10. keskiarvo on 2.67 kun taas väitteeseen 30 vaihtoehdon 5 vastanneiden keskiarvo on 1.85, vastaavat luvut ovat 11. väitteessä 2.37 ja 1.77 sekä 12. väitteessä 1.94 ja 1.39. Kyseiset keskiarvojen erot eivät ole tilastollisesti merkitseviä, vaikkakin hyvin selkeitä. Tästä voi päätellä, että itseään syväjohtajina pitävät kokevat vähemmän tarvetta muuttaa johtamiskäyttäytymistään muihin verrattuna. Eräs väitteeseen 30 vaihtoehdon viisi vastannut kommentoi seuraavasti:

”Johtamisen ns. ”Lainalaisuudet, oikeat mallit ja kulmakivet” sekä niiden merkitys ja tärkeys vain korostuvat kriisinhallintatehtävissä. Kun on mahdollista vammautua vakavasti tai jopa kuolla, niin ns. ”Lammiot” kuolee omien luoteihin. Huonoa johtajaa ei seurata, sitä aletaan välttelemään ja vihaamaan.”

Syväjohtamisen ja johtajuuden muutoksen välinen päättely ei ole kuitenkaan aivan niin yksinkertaista vaan sitä tarkastellessa pitää myös havainnoida muitakin vastaajia, kuin täysin samaa mieltä olleita. Taulukossa 15 on esitetty ristiintaulukointi väitteiden 10 ja 30 välillä.

Taulukko 15 (SYVÄJOHTAJAN TARVE MUUTTAA JOHTAMISKÄYTTÄMISTÄÄN)

	30. Pidän itseäni ns. syväjohtajana.						
10. Muutin johtamistapaani operaation alkaessa verrattuna PV:n RA tehtävissä käyttämäni.		1	2	3	4	5	YHT
	1	1,1 %	3,2 %	2,2 %	18,3 %	8,6 %	33,3 %
	2	1,1 %	1,1 %	5,4 %	6,5 %	2,2 %	16,1 %
	3	0	3,2 %	1,1 %	6,5 %	1,1 %	11,8 %
	4	1,1 %	4,3 %	5,4 %	17,2 %	1,1 %	29 %
	5	0	1,1 %	2,2 %	5,4 %	1,1 %	9,7 %
	YHT	3,2 %	12,9 %	16,1 %	53,8 %	14 %	100 %

Huom. Vastaajia yhteensä 93, yksi vastaaja on noin 1,1 %.

Taulukosta 15 ilmenee, että suurin osa vastaajista vastasi väitteeseen ”10. Muutin johtamistapaani operaation alkaessa verrattuna puolustusvoimien rauhanajan tehtävissä käyttämäni.” vaihtoehtoon 1 (täysin eri mieltä) ja väitteeseen ”30. Pidän itseäni ns. syväjohtajana.” vaihtoehtoon 4. Moodeja tarkastellessa vaikuttaa, etteivät syväjohtajat koe tarvetta muuttaa johtamistaan, mutta on kuitenkin huomioitava 17,2 % prosenttia vastaajista ovat vastanneet molempiin väitteisiin vaihtoehtoon 4.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Johtaminen kriisinhallintaoperaatioissa on aihe johon lähes kaikilla operaatiossa käyneillä johtajilla on vahva mielipide ja suuri mielenkiinto. Tutkimuksen edetessä tämä mielenkiinto aiheetta kohtaan ilmeni suurena vastaajaprosenttina kyselyyn ja useina kommentteina. Yksi vastaajista pyysi lähettämään valmiin työn hänelle, koska häntä aihe kiinnostaa. Kaksi vastaajaa, jotka eivät olleet PVAH:n tavoitettavissa kyselyn aikaan, lähettivät jälkeenpäin sähköpostia, jossa kysyivät vieläkö voivat osallistua tutkimukseen.

6.1 Vastauksia tutkimuskysymyksiin

Tässä tutkimuksessa oli tavoitteena selvittää vaikuttaako toimintaympäristö johtamistapaan. Aiheita selvitettiin tutkimuskysymyksellä, poikkeavatko johtajien johtamistavat kriisinhallintaoperaatioissa heidän työelämän johtamistavastaan Suomessa? Tätä tutkimuskysymystä selvitettiin teorian ja kyselyn avulla. Varsinaista tutkimuskysymystä tuettiin alakysymyksillä. Vaikuttaako ikä johtajan johtamistavan muutokseen kriisinhallintaoperaatiossa? Vaikuttaako operaatio (toimintaympäristö) johtajan johtamistapaan? Onko syväjohtajalla tarve muuttaa johtamiskäyttäytymistään siirryttäessä kriisinhallintaoperaatioon?

Ensimmäisessä apukysymyksessä käsitellään johtajan ikää vaikuttavana tekijänä johtajuuteen. Tässä kysymyksessä tarkastelutapa on lähinnä kyselyn vastauksien kautta, koska esimerkiksi syväjohtaminen ei suoranaisesti pidä ikää tai kokemusta yhtenä vaikuttavista tekijöistä. Tietenkin kokemus luo ammattitaitoa, mutta kokemus on vain valmiuksia määrittävä ulottuvuus syväjohtamisen kokonaisuudessa.

Kun kyselyn tulosten perusteella iän vaikutusta johtamistapaan ja johtamistavan muutokseen tarkastelee, on havaittavissa muutamia eroja. Tilastollisesti merkitseviä eroja on esimerkiksi eri ikäryhmien motivaatiossa palvella kriisinhallintaoperaatiossa verrattuna rauhanajan tehtäviin puolustusvoimissa ja kokemuksissa oman esimerkin vaikutuksesta kriisinhallintaoperaatiossa. Kokemuksen ollessa taustamuuttujana kyselyn tuloksia tarkasteltaessa on havaittavissa tilastollisesti merkitsevää eroa johtamistavan muutoksesta operaation aikana. Mielenkiintoinen yksityiskohta on, että alaisiaan nuoremmat johtajat kokivat organisaatiokulttuurin tuen pienemmäksi kuin muut johtajat. Vaikka tilastollista merkitsevyyttä ei useissa kyselyn väitteissä olekaan, niin silti eroja ikäryhmien välillä on havaittavissa. Ikä on selkeästi kyselyn tu-

lostien perusteella vaikuttava tekijä johtamisen kokemisessa. Se vaikuttaa myös tulosten perusteella johtajan johtamistavan muutokseen.

Toisessa apukysymyksessä vertaillaan kriisinhallintaoperaatioita eli toimintaympäristöjä keskenään. Toimintaympäristö vaikuttaa johtamisen nelikentän osa-alueiden keskinäiseen painotumiseen. Tutkimuksen operaatioista ISAF lähenee jo minimaalista toimintaympäristöä, jossa uhka ja stressi ovat yleisiä. ALTHEA voisi olla lähempänä rajoitettua toimintaympäristöä, jossa yksilön toiminnanvapautta rajoitetaan ja pysyvin rakenne on organisaatiokulttuuri.

Tutkimuksen rajauksen vuoksi tulosten analysoinnissa oli mahdollista käsitellä vain kolmea operaatiota, mutta selkeitä eroja oli havaittavissa jo näiden kolmen välillä. Operaatioita vertaillen oli selkeästi havaittavissa, että ISAF-operaatiossa on ollut kirein tilanne. Esimerkiksi väitteeseen johtamistavan muuttamisesta, jos tilanne olisi ollut kireämpi, eivät Afganistanissa palvelleet nähneet juurikaan tarvetta. Tätä Afganistanin vaarallisuutta selittää myös se, että 83,3 % ISAF operaatiossa palvelleista joutui operaatiossa henkeä uhkaavaan tilanteeseen. Vastaavat luvut olivat Kosovossa 8,6 % ja Bosniassa 0 %.

Operaatioiden erot olivat selkeät myös motivaation osalta, Afganistanissa palvelleet kokivat tilastollisesti merkitsevästi motivaation korkeammaksi sekä omalta että alaistensa osalta. Operaation vaarallisuus vaikuttaa myös johtamistavan muuttamiseen. Hengenvaaraan joutuneet ovat muuttaneet johtamistapaansa muita vähemmän, kun verrataan rauhanajan johtamistapaan. Hengenvaaran vaikutuksen johtamistavan muutokseen olisi voinut olettaa olevan päinvastainen, mutta ilmeisesti niin sanottujen turvallisten tilanteiden johtaminen vaatii enemmän erilaista johtamista kuin vaaralliset tilanteet. Operaatio ja toimintaympäristö vaikuttavat kyselyn tulosten perusteella selkeästi johtajan johtamistapaan.

Kolmannessa apukysymyksessä käsitellään syväjohtajan tarvetta muokata johtamiskäyttäytymistään siirryttäessä kriisinhallintaoperaatioon. Syväjohtaminenhan ei itsessään ota kantaa toimintaympäristöön vaan on universaali oppimisohjelma johtajalle. Syväjohtamisen kulmakivet huomioimalla johtajasta tulee parempi.

Kyselyn tulosten analysoinnissa käytettiin väitettä, ”pidän itseäni ns. syväjohtajana”, määrittämään syväjohtajat. Näiden syväjohtajien johtamisen muutos oli huomattavasti vähäisempää kuin muiden vastaajien, mutta ei kuitenkaan tilastollisesti merkitsevää. Tämän perusteella voi päätellä, että syväjohtajilla on ainakin pienempi tarve muuttaa johtamiskäyttäytymistään siir-

ryttäessä kriisinhallintaoperaatioon. Tietenkään tämä ei kumoa toimintaympäristön vaikutusta johtamisen nelikentän osa-alueisiin. Tästä päästänkin aihepiirin haasteisiin mikä on johtamistavan muuttamista ja mikä on eri osa-alueiden painottamista eri tavalla. Onko jokainen muutos johtamisessa johtamiskäyttämisen muuttamista? Vai onko johtamiskäyttämisen muuttaminen jotain paljon suurempaa? Nämä ovat sellaisia kysymyksiä joihin tässä tutkimuksessa ei edes yritetä vastata.

Varsinaiseen tutkimuskysymykseen, poikkeavatko johtajien johtamistavat kriisinhallintaoperaatiossa heidän työelämän johtamistavastaan Suomessa, voi kyselyn perusteella vastata ehkä. Moni kokee, ettei ole muuttanut mitään ja useat kokevat muuttaneensa johtamistaan. Yksiselitteisesti ei voi sanoa, että kaikkien johtajien johtamistavat ovat erilaiset kriisinhallintaoperaatiossa kuin puolustusvoimien rauhanajan tehtävissä. Toimintaympäristöön liittyvä teoria kuitenkin määrittelee johtamisen painopisteet erilaiseksi eri toimintaympäristöissä. Tämä taas puoltaa tutkimuskysymykseen vastausta kyllä.

Kyselyn tuloksista ilmenee selkeästi, että johtaminen on haastavampaa kriisinhallintaoperaatiossa kuin puolustusvoimien rauhanajan tehtävissä, mutta johtamistavan muutos ei ole yhtä selkeää. Pääosa kyselyyn vastanneista koki, ettei ole muuttanut johtamistapaansa operaatioon mennessään. He vastasivat väitteeseen ”*10. Muutin johtamistapaani operaation alkaessa verrattuna puolustusvoimien rauhanajan tehtävissä käyttämäni.*” vaihtoehdon 1 (34,3 %) tai 2 (16,2 %) ja tämän perusteella voi vain päätellä ettei kaikki johtajat toimi samalla tavalla vaan osa muuttaa johtamistaan tilanteen muuttuessa ja osa kokee että vanhoilla tavoilla pärjää riittävän hyvin.

Varsinaiseen tutkimuskysymykseen johtamistapojen poikkeamisesta toisistaan kriisinhallintaoperaation ja rauhanajan tehtävien välillä voi todeta, että osa johtajista muuttaa johtamistaan ja osa ei.

6.2 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuuteen vaikuttaa tutkittavan joukon otoskoko joka tässä tutkimuksessa on ollut 100 henkilöä. Otskokona 100 henkilöä on kyseisestä joukosta hyvä määrä, koska se on suurin osa rajauksen henkilöistä. Vastaajien todenmukainen vastaaminen on oletettavaa, koska vastaaminen oli täysin nimetöntä ja vapaaehtoista.

Luotettavuuteen vaikuttaa käytetty mitta-asteikko, joka on tässä tutkimuksessa likertin-asteikko tarkemmin viisiportainen asteikko skaalalla ”täysin eri mieltä” – ”täysin samaa mieltä”. Asteikon luotettavuuden parantamiseksi on käytetty lisäksi vaihtoehtoa ”en osaa sanoa / en halua vastata”, jonka vastaajat eivät vaikuta tutkimuksen lukuarvoihin. Tutkimuksen asteikko olisi voinut olla myös seitsemänportainen, joka olisi mahdollistanut suuremman hajonnan ja mielipiteiden paremman ilmenemisen, mutta viisiportainen asteikko valittiin sen yleisyyden vuoksi. Kyselyn vastaajilla ja tutkimuksen lukijoilla on helppo hahmottaa viisiportaista asteikkoa, koska se on yleisimmin käytetty likertin-asteikko. Eräs kyselyyn vastanneista kritisoi kyselyä seuraavasti:

”Kysymyssarja on heppoinen. Skaala 1-5 ei kerro mitään, kun kysymykset ovat irrallaan kontekstista. Syväjohtaminen ilman määritelmiä hajottaa vastaussarjan, sillä vastaajilla on siitä eri käsitykset. Haastatteluilla tai avoimilla kysymyksillä saisi paremman sisällön. - -”

Hän on varmaan oikeassa, että haastatteluilla saisi paremman sisällön, mutta silloin olisi joutunut pienentämään tutkittavaa joukkoa huomattavasti. Kysymyssarjassa määritelmiseen on pyritty kyselyyn, johon vastaaja vastaa mielellään ja kohtuullisen nopeasti.

Numeraalisten tulosten esittelyssä ja analysoinnissa on pyritty mahdollisimman mekaaniseen ja matemaattiseen suoritukseen, mutta esimerkiksi esitettävien varianssianalyysien valitsemisessa toinen tutkija olisi saattanut toimia toisin. Esitettäväksi valituissa analyyseissä painopisteenä oli tilastollinen eroavaisuus ja kysymyksen tärkeys aiheeseen liittyen.

Tutkijan objektiivisuus vaikuttaa suuresti tutkimuksen luotettavuuteen. Kuten johtopäätösten alussa mainittiin, jokaisella operaatiolla käyneellä on aihepiiristä vahva mielipide ja suuri mielenkiinto. Todennäköisesti tutkijan omat kokemukset kriisinhallintatehtävistä ovat jollakin tavalla vaikuttaneet tutkimukseen, vaikka mielipiteet on yritetty pitää mahdollisimman takalalla. Kyselyn kommenttien valitsemisessa olisi varmaan eri tutkija valinnut eri kommentteja, mutta nyt valitut lainaukset on pyritty pitämään aihetta syventävinä.

Suurimman haasteen tutkimuksen luotettavuuteen aiheuttaa johtamiskäyttäytymisen muutoksen määrittäminen. Onko jokainen muutos johtamisessa johtamiskäyttäytymisen muutosta vai vain nelikentän eri osa-alueiden painottamista. Kyselyä rakentaessa olisi pitänyt huomioida paremmin, kuinka johtajat kokevat oman johtamisen muuttumisen ja havaitsevatko he edes si-

tä. Tämän tarkempi määrittely ja tiedostaminen olisivat parantaneet tutkimuksen luotettavuutta.

6.3 Jatkotutkimukset

Tutkimuksen aikana ilmeni, että johtaminen on erilaista varusmiesten ja kriisinhallintaoperaatioissa reserviläisten kanssa. Tähän liittyen voisi tehdä tutkimuksen reserviläisjohtajista kriisinhallintatehtävissä. He voisivat verrata siviilijohtamista Suomessa rauhanturvaajien johtamiseen kriisinhallintatehtävissä. Tähän samaan aiheeseen toisi oman lisänsä myös puolustusvoimien henkilökunnan lisääminen tutkimukseen.

Johtamiskäyttäytymisen muuttaminen on aihe, joka tässä tutkimuksessa on aiheuttanut haasteita. Miten johtaja havaitsee oman johtamisen muuttamisen? Onko johtamisen muutos voinut tapahtua johtajan huomaamatta? Tutkimus kuinka alaiset kokevat johtajan muuttuneen johtamiskäyttämisen verrattuna johtajan kokemuksiin, voisi olla mielenkiintoinen toimintaympäristöstä riippumatta.

LÄHTEET

Julkaistut lähteet:

Heikkilä, Tarja: Tilastollinen tutkimus. 7.-8. painos. Edita Prima Oy, Helsinki 2010

Hirsjärvi, Sirkka., Remes, Pirkko, Sajavaara Paula: Tutki ja kirjoita. 11. painos. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä 2005

Huhtinen, Aki-Mauri.(toim.): Sotilasjohtamisen tutkimuksen tieteenfilosofiset perusteet ja menetelmät. Hakapaino Oy, Helsinki 2002

Huhtinen, Aki-Mauri (toim.): Sotilasjohtamisen tiedon kohteet – Johdatus sotilasjohtamisen perustutkimukseen, Maanpuolustuskorkeakoulu, Johtamisen laitos, Julkaisusarja 2, Artikkelikokoelma n:o 16, Edit Prima Oy, Helsinki 2006

Johtajan käsikirja (JOKÄ): Pääesikunta, Juvenes Print Oy, Tampere 2012

Juuti, Pauli(toim.): Johtaminen eilen, tänään, huomenna, JTO, Otavan Kirjapaino Oy, Keuruu 2006

Kiuru, Jukka (toim.): Johdatus johtamiseen – Ajatuksia johtamisen perusteet –opintojaksosta ja rakennusaineita tulevaan, Maanpuolustuskorkeakoulu, Johtamisen ja sotilaspedagogiikan laitos, Julkaisusarja 2, Artikkelikokoelma Nro 3, Edita Prima Oy, Helsinki 2009

Kenttäohjesääntö, Yleinen osa, Puolustusjärjestelmän toiminnan perusteet, Pääesikunta, Ohjesääntönumero 202, Edita Prima Oy, Helsinki 2007

Leskinen, Jukka (toim.): Rauhanturvaajien psykososiaalinen hyvinvointi, Maanpuolustuskorkeakoulu, Käyttätymistieteiden laitos, Edita Prima Oy, Helsinki 2011

Metsämuuronen, Jari: Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä, 2. laitos, 4. painos, Gummerus Kirjapaino Oy, Vaajakoski 2008

Nissinen, Vesa: Varusmiesten johtajakoulutuksen perusteet, Maanpuolustuskorkeakoulu, Johtamisen ja hallinnon laitos, Julkaisusarja 2, Työpapereita N:o 3, Hakapaino Oy, Helsinki 2008

Nissinen, Vesa: Puolustusvoimien johtajakoulutus, Johtamisen laitoksen julkaisusarja 1, Tutkimuksia N:o 13. Oy Edita Ab, Helsinki 2000

Nissinen, Vesa, Seppälä, Teemu ES: Johtajakoulutusmurroksessa, Maanpuolustuskorkeakoulu, Johtamisen laitos, Julkaisusarja 1, Tutkimuksia N:o 17, Ay Edita Ab, Helsinki 2000

Nissinen, Vesa: Syväjohtaminen. Talentum media Oy, Hämeenlinna 2004

Nissinen, Vesa, Anttalainen, Jorma, Kauppinen, Risto: Sovella syväjohtamista – huipputuloksiin vuorovaikutusta oppimalla, Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä 2008

Seeck, Hannele: Johtamisopit Suomessa – Taylorismista innovaatioteorioihin. Esa Print Oy, Tampere 2008

Virta, Jami: Johtamisen laitoksen tutkimustyöohje, Maanpuolustuskorkeakoulu, Johtamisen laitos, Julkaisusarja 1, Tutkimuksia Nro 36, Edita Prima Oy, Helsinki 2007

Opinnäytetyöt:

Anttila, Ulla: Enhancing human security through crisis management – opportunities and challenges for learning, Väitöskirja, National Defence University / Department of Leadership and Military Pedagogy, Publication series 1 Number 9/2012, Juvenes Print Oy, Tampere 2012

Kaleva, Atte: Johtamiskulttuuri kansainvälisissä kriisinhallintatehtävissä joukkueen tasolla, Pro Gradu, Maanpuolustuskorkeakoulu, Helsinki 2007

Kause, Anne: Komppanian päällikön ja joukkueenjohtajan tunneäly kriisinhallinnan toimintaympäristössä: Case: Puolustusvoimat (the Finnish Defence Force) Turun kauppakorkeakoulu, Pori 2009

Kivinen, Maria: Syväjohtamisen ymmärrettävyys varusmiesjohtajan näkökulmasta, Pro Gradu, Maanpuolustuskorkeakoulu, Helsinki 2006

Kuokkanen, Matti: Tilannejohtaminen kriisinhallintaoperaatioissa – Johtamisen kokonaisuus tilannejohtamisessa kriisinhallintaoperaatioissa, Pro Gradu, Maanpuolustuskorkeakoulu, Helsinki 2007

Leino, Tuomas: Ihmislähteistä saatava tiedustelutieto johtamisen tiedustelutuen osana, Pro Gradu, Maanpuolustuskorkeakoulu, Helsinki 2007

Nissinen, Vesa: Military Leadership. Väitöskirja, National Defence College, Oy Edita Ab, Helsinki 2001

Räsänen, Mika: Syväjohtaja – malli mahdottomuudesta?, Pro Gradu Maanpuolustuskorkeakoulu, Johtamisen laitos, Julkaisusarja 1, Tutkimuksia n:o 31, Hakapaino Oy, Helsinki 2005

Valli, Laura: Johdan syvältä, siis kehityn? Laadullinen analyysi syväjohtamisen vaikutuksista, Pro Gradu, Tampereen Yliopisto, 2011

Internet lähteet:

ALTHEA-operaation internet sivut:

http://www.euforbih.org/index.php?option=com_content&view=article&id=15&Itemid=134
/ luettu 17.4.2013

CIA internet sivut:

<https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/af.html> / luettu 17.4.2013

<https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/kv.html> / luettu 17.4.2013

<https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/bk.html> / luettu 17.4.2013

ISAF-operaation internet sivut:

<http://www.isaf.nato.int/mission.html> / luettu 17.4.2013

<http://www.nato.int/isaf/docu/epub/pdf/placemat.pdf> / 17.4.2013

Jyväskylän Yliopiston internet sivut, Aineiston analyysimenetelmät

<https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/aineiston-analyysimenetelmat/maarallinen-analyysi> / luettu 4.2.2013

KFOR-operaation internet sivut:

<http://www.aco.nato.int/kfor/about-us/mission.aspx> / luettu 17.4.2013

SPSS internet sivut: <http://www.spss.fi> / luettu 5.2.2013

Puolustusvoimien internet sivut:

http://www.puolustusvoimat.fi/portal/puolustusvoimat.fi!/ut/p/c5/vZPJjqpQEI-afxQfQU4fpwJLhyCCDzDYbg-0ECILYeuHprzed3EUn7cpYtfxT9f1_JYUy9Ogmvx-WH_Fqcm_yEVigT1gJLF9TVOQyaqoAZAuVs18JhzKEUrYBbh-XQmmM1Bu-Xo3yMyN52NfHdoBVHpDZG2AMcOzH5UHCduvbC0rDAKFiBKON7VNbptGsOk8eu7B9NZwTRsABL3sJ50DwbEmIvsarDcx3wt_7frb5UuYdbLZaimLB6LDyd9wLycMvJQP6QBn57RoaCyh64TWesSJVeB9LZl7PUvwk0inrgagZPJgBw4iKImHvrbnw-1jiG3OJ5I0s-_qUsC2XFpp7dP-sZzCRBwljgH9-KBYyBRWn5MUhab941M9i3ASO6Lc8rQV6p53ow-XSfNW4MmOxb4KVhZ6hZf5HYjp7Gs-3m_lGXV7q-hGOH44keyuy_OB8-pjFQxgkvu-LIP5Avv2TC6djbf3ea9xq3bwp12Ybo--m0mpJi9HWzYhPpWly5cN9Nd-LiTXW3WS-_uwocQfDOTYbPuQ7Z-CT4dPahY1g7iuB0O2-azt7LNe2eGCmxdEwkGuc6x1q61tLA2Nc-_eidPJn8BYfOyi!/dl3/d3/L2dBISEvZ0FBIS9nQSEh/?pcid=07d8d0804a3f29b1818f81d2cbb4da2f /luettu 17.4.2013

Tampereen Yliopiston internet sivut:

http://www.uta.fi/laitokset/infim/kurssit/tahap/m1/toiminnot_ja_tehtavat.php / luettu 29.6.2012

<http://www.uta.fi/arkisto/aktk/ammkl32/harj.pdf> / luettu 12.3.2013

Ulkoasiain ministeriön internet sivut:

<http://formin.finland.fi/public/default.aspx?nodeid=32389&culture=fi-FI&contentlan=1&displayall=1> / luettu 17.4.2013

<http://formin.finland.fi/public/default.aspx?contentid=65530&nodeid=34400&contentlan=1&culture=fi-FI> luettu / 17.4.2013

<http://formin.finland.fi/public/default.aspx?nodeid=42626&contentlan=1&culture=fi-FI> / 17.4.2013

<http://formin.finland.fi/public/default.aspx?contentid=123951&nodeid=39901&contentlan=1&culture=fi-FI> / 17.4.2013

<http://formin.finland.fi/public/default.aspx?contentid=65725&nodeid=34437&contentlan=1&culture=fi-FI> / luettu 17.4.2013

Muut lähteet:

Pulkka, Antti-Tuomas: Luento 9.1.2012 perusteet, tilastollinen kuvaus, muistiinpanot kirjoittajan hallussa

Johtajakoulutuksen multimedia opetuspaketti, Pääesikunta 2010

Yammarino, F., Mumford, M., Connelly, M., & Dionne, S. (2010). Leadership and team dynamics for dangerous military contexts. *Military Psychology*, 22

LIITTEET

- Liite 1 Webropol-kyselyn kysymykset
- Liite 2 Saatekirje (PVAH-sähköpostiviesti)

Johtaminen kriisinhallintaoperaatioiden toimintaympäristössä verrattuna RA-toimintaympäristöön.

Tässä kyselyssä tutkitaan joukkueen (tai joukkueen kokoisen joukon) ja erillisryhmän (esimerkiksi MOT-, LMT-, LOT-ryhmät) johtamista kriisinhallintaoperaatioissa verrattuna johtamiseen puolustusvoimien rauhanajan tehtävissä. Jos olet käynyt useamassa kuin yhdessä operaatiossa, vastaa viimeisimmän operaation mukaan jossa olet toiminut joukkueen- tai erillisryhmänjohtajana.

1. Palvelen puolustusvoimissa **a) upseerina b) opistoupseerina c) aliupseerina d) erikoisupseerina e) siviilinä**
2. Mennessäni kriisinhallintaoperaatioon olin **a) alle 25 b) 25–29 c) 30–34 d) 35–39 e) 40–44 f) yli 45-vuotias**
3. Olin palvellut puolustusvoimien virassa kun lähdin operaatioon **a) 0-3, b) 4-7, c) 8-11, d) 12-15, e) 16-19 f) yli 20 vuotta**
4. Operaatio jossa palvelin **a) ISAF b) KFOR c) UNIFIL d) ALTHEA e) ATALANTA f) MINURCAT**
5. Palvelin operaatiossa **a) Joukkueen/vast. johtajana** (joukkueenkokoinen osasto) **b) erillisryhmän/vast. johtajana** (ryhmänkokoinen osasto)
6. Verrattuna johtamani joukon keski-ikäni olin **a) huomattavasti nuorempi** (yli 10 vuotta) **b) nuorempi c) noin keski-ikäinen d) vanhempi e) huomattavasti vanhempi** (yli 10 vuotta)
7. Jouduin operaatiossa henkeä uhkaavaan tilanteeseen **a) kyllä b) en**

Vastaa seuraaviin väitteisiin asteikolla 0-5 (0= en osaa sanoa / en halua vastata, 1= täysin eri mieltä, 5= täysin samaa mieltä).

8. Koin johtamisen haastavammaksi kriisinhallinta toimintaympäristössä, kuin toimiessani puolustusvoimien rauhanajan tehtävissäni.

9. Jos koit, miten?

10. Muutin johtamistapaani operaation alkaessa verrattuna puolustusvoimien rauhanajan tehtävissä käyttämäni.

11. Muutin johtamistapaani operaation aikana.

12. Jos tilanne operaatiossa olisi ollut kireämpi, olisin johtanut eri tavalla.

13. Pystyin luottamaan työkavereihini (alaiset, vertaiset, esimiehet) paremmin operaatiossa, kuin puolustusvoimien rauhanajan tehtävissäni.

14. Olin motivoituneempi palvelemaan operaatiossa kuin puolustusvoimien rauhanajan tehtävissäni.

15. Koen kontrolloivan johtamisen tehokkaaksi pikatilanteissa.

16. Mahdollisuus kommentoida. Kirjoita väitteen numero kommenttiin.

Seuraavilla väitteillä on tarkoitus mitata johtamistavan muutosta kriisinhallintaoperaatioiden ja puolustusvoimien rauhanajan toimintaympäristöjen välillä. Vastaa seuraaviin väitteisiin asteikolla 0-5 (0= en osaa sanoa / en halua vastata, 1= täysin eri mieltä, 5= täysin samaa mieltä).

17. Pidän itseäni pääasiassa ihmisten johtajana.
 a) kriisinhallintaoperaatiossa
 b) puolustusvoimien rauhanajan tehtävissäni
18. Organisaatiokulttuuri on tukenut asemaani johtajana.
 a) kriisinhallintaoperaatiossa
 b) puolustusvoimien rauhanajan tehtävissäni
19. Mielestäni organisaatorakenteet ovat olleet toimivia.
 a) kriisinhallintaoperaatiossa
 b) puolustusvoimien rauhanajan tehtävissäni
20. Minulla on ollut erittäin motivoituneita alaisia.
 a) kriisinhallintaoperaatiossa
 b) puolustusvoimien rauhanajan tehtävissäni
21. Voin rehellisesti sanoa tuntevani kaikki alaiseni.
 a) kriisinhallintaoperaatiossa
 b) puolustusvoimien rauhanajan tehtävissäni
22. Usein totean asioiden sujuvan paremmin omalla painollaan.
 a) kriisinhallintaoperaatiossa
 b) puolustusvoimien rauhanajan tehtävissäni
23. Olen huomannut, että omalla johtajan esimerkilläni on ollut vaikutusta alaisten toimintaan.
 a) kriisinhallintaoperaatiossa
 b) puolustusvoimien rauhanajan tehtävissäni
24. Minulle on jäänyt sellainen tunne, että olen pidetty johtaja.
 a) kriisinhallintaoperaatiossa
 b) puolustusvoimien rauhanajan tehtävissäni
25. Koen tehtävän täyttämisen tärkeämmäksi kuin alaisten hyvinvoinnin.
 a) kriisinhallintaoperaatiossa
 b) puolustusvoimien rauhanajan tehtävissäni
26. Mielestäni olen onnistunut omassa johtamisessani erinomaisesti.
 a) kriisinhallintaoperaatiossa
 b) puolustusvoimien rauhanajan tehtävissäni

27. Mahdollisuus kommentoida. Kirjoita väitteen numero kommenttiin.

Vastaa seuraaviin väitteisiin asteikolla 0-5 (0= en osaa sanoa / en halua vastata, 1= täysin eri mieltä, 5= täysin samaa mieltä)

28. Mielestäni syväjohtaminen on hyvä tapa kehittää johtamiskäyttäytymistä.
 29. Ymmärrän mistä syväjohtamisessa on kyse.
 30. Pidän itseäni ns. syväjohtajana.
 31. Aion hakeutua uudestaan kriisinhallintatehtäviin.

32. Mahdollisuus kommentoida. Kirjoita väitteen numero kommenttiin.

Kiitokset vastauksista! Tulokset ovat luettavissa Pro Gradu työstäni, joka valmistuu keväällä 2013.

Luutnantti Timo Jaakola

Tervehdys,

Opiskelen maanpuolustuskorkeakoulussa sotatieteen maisterikurssilla. Opinnäytetyöhöni liittyen teen kyselytutkimusta johtamisesta kriisinhallintapalveluksessa verrattuna johtamiseen rauhanajan toimintaympäristössä.

Olen saanut yhteystietonne Porin Prikaatin esikunnasta ja toivon teidän vastaavan tekemääni kyselyyn. Tutkimus on osoitettu kriisinhallintatehtävissä toimineille joukkueen- tai erillisryhmänjohtajille (MOT-, LOT-, LMT-, operaattori tai vastaavat ryhmät). Jos et ole palvellut kyseisissä tehtävissä, voit poistaa tämän viestin. Pääesikunta on myöntänyt tutkimusluvan aiheeseeni (PVAH-asiakirja AI11845).

Kysely sisältää noin 30 monivalintakysymystä sekä muutaman avoimen kysymyksen. Vastaamiseen menee noin 10 minuuttia.

Kyselyyn vastaaminen on vapaaehtoista ja tapahtuu nimettömästi.

Vastaa seuraavalla tavalla:

- Avaa Halnet koneen internet selain ja kirjaudu internettiin
- kopioi osoite <https://www.webropolsurveys.com/S/772BE74057D442E2.par> selaimen osoitekenttään ja vastaa kyselyyn.

Viimeinen vastaamispäivä on perjantai 11.1.2013.

Kiitokset vastauksistasi jo etukäteen.

Yliluutnantti Timo Jaakola
Oppilasupseeri SM2-kurssi
Viestir/ESVPE